



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Administración Turística y
Mercadotecnia**

**“La innovación en el modelo de negocio como ventaja
competitiva”. El caso de Greenbox**

TESIS

Para obtener el grado de:

**MAESTRO (A) EN GESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

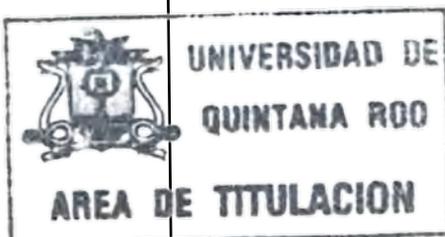
Presenta

Andrea Del Río Martínez



Director (a):

Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero



Cancún, Quintana Roo, México, Octubre de 2021



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

“La innovación en el modelo de negocio como ventaja competitiva”. El caso de Greenbox.

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Maestría y aprobado como requisito para obtener el grado de:

MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL COMITÉ DE SUPERVISIÓN:

Director(a): _____
Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Asesor (a): _____
Dr. Oscar Lozano Carrillo

Asesor (a): _____
Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

Asesor (a): _____
Dr. Víctor Andrés Gáber Bustillos

Asesor (a): _____
Mtra. Julia Isabel Matus Martínez.

Cancún, Quintana Roo, México, octubre de 2021



ÍNDICE GENERAL

}

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVO GENERAL	15
4.1 Objetivos específicos	15
HIPÓTESIS	15
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 INTRODUCCIÓN	16
1.2 INNOVACIÓN	17
1.2.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN	18
1.2.2 TIPOS DE INNOVACIÓN	23
1.2.3 INNOVACIÓN DE MERCADOTECNIA	25
1.3 MODELO DE NEGOCIO	26
1.3.2 ESCUELAS DEL MODELO DE NEGOCIOS	30
1.4 VENTAJA COMPETITIVA	41
1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	45
1.5.1 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	50
1.5.2 SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL	55
1.6 ORGANIZACIONES EXPONENCIALES	56
1.7 RELACIÓN DE CONCEPTOS: MODELO DE NEGOCIO, VENTAJA COMPETITIVA, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONES EXPONENCIALES	59
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	62
2.1 INTRODUCCIÓN	62
2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	63

2.3 ESTUDIO DE CASO	64
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	67
2.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
2.7 MUESTRA	71
2.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	72
2.8.1 Observación Cualitativa	72
2.8.2 Entrevista cualitativa	73
2.8.3 Mapa de empatía	74
CAPÍTULO 3. HALLAZGOS	75
3.1 EVALUACIÓN CUALITATIVA	75
3.1.1 Observación Cualitativa	75
3.1.2 Entrevista cualitativa	78
3.1.3 Mapa de empatía	83
3.1.4 Perfil del cliente	85
3.1.5 Método CANVA	87
3.1.6 Pentágono JICA	90
3.2 MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE	102
3.2.1 Generador de Valor	102
3.2.2 Vínculo Cliente	103
3.2.3 Innovación de mercadotecnia	104
3.2.4 Valor Ambiental	105
3.2.4 Tiempo	106
3.2.4 El Propósito de Transformación Masiva	107
3.2.5 Recomendaciones	107
3.2.4 Propuesta gráfica del Modelo de Gestión	109
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO GREENBOX	110

3.3.2 Diseño del Plan de Comunicación Digital	110
3.3.1 Implementación de página web	111
3.3.3 CAPACITACIÓN	112
Curso de composición de los productos	112
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES	113
4.1 ANEXOS	116
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE GREENBOX	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS E IMAGENES

TABLAS

Tabla 1.....

Tabla N

X

X

FIGURAS

Tabla 1.....

Tabla N

X

X

IMAGENES

Imagen 1.....

Imagen 2

X

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Desde la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial, un imperativo ha sido la aplicación práctica y constante de conocimientos en las empresas y organizaciones que rodean el círculo de quienes cursan el actual posgrado, mismo que ha permitido un pleno aprendizaje y entendimiento sobre cada aspecto que rodea a la empresa.

Para la presente investigación sirve de inspiración numerosos casos de estudio presentados a lo largo del posgrado, mismos que han permitido entender desde ópticas muy particulares las situaciones internas y externas que suelen vivir las empresas, así como su evolución y acciones tomadas para dar continuidad a los trabajos que permiten la vigencia de las empresas y de sus consumidores.

Particularmente este estudio se centra en entender que desde la innovación de [la](#) empresa, pueden surgir varias, si no es que muchas ventajas competitivas que además de distinguirse por las necesidades de los tiempos modernos, se adecuan a los perfiles de los consumidores actuales.

A lo largo del estudio además de conocer particulares teorías que permitirán la aplicación del conocimiento a situaciones reales, nos encontraremos con un caso en particular que permitió dar información a la investigación; el negocio GreenBox que en años pasados abrió con una propuesta dinámica, innovadora y competitiva en el mercado chetumaleño.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El origen de uno de los materiales que más se consume en la última década, el plástico, se remonta a la primera Revolución Industrial, ya que la demanda por bienes materiales elaborados en plástico creció de forma considerable debido al rápido aumento de la población y el incremento de la calidad de vida. El uso del plástico desplazó al metal, las fibras naturales, la madera, y se constituyó como una alternativa económica para suplir estos materiales. A partir de la década de los años cincuenta su producción y diseño se perfeccionó popularizando su consumo hasta nuestros días.

Según un estudio de la Oficina Económica y Comercial de España en Ciudad de México realizado en el año 2019 y titulado “Plástico en México”, en nuestro país la industria del plástico tiene un papel preponderante en la economía nacional ya que aporta un 0,4% al PIB del país, apenas en el año 2018 esta industria siguió creciendo. impulsada por el sector del embalaje y envase, sobre todo para electrodomésticos y alimentos.

México ocupa a nivel mundial el 12° lugar en ser consumidor y 11° en ser productor de plásticos; tan solo en su producción son alrededor de 7 millones de toneladas anuales y una tasa de crecimiento sostenido desde 2009 del 4,8%. Por si resultara poco, esta industria aporta el 2,6% al PIB manufacturero y como resultado de ello, dependen de ello alrededor de 260,000 empleos directos y más de 500,000 indirectos (Aguirrezabal, 2019).

Los factores políticos y económicos no libran de tener una repercusión directa en esta industria, ya que su crecimiento se vió afectado por la incertidumbre en estos ámbitos con la llegada de una nueva administración al gobierno federal y la

renegociación del nuevo T-MEC que frenaron el crecimiento en el sector manufacturero.

Aún así la visión de los próximos años está en miras de un crecimiento significativo y esto puede observarse en las necesidades del consumo nacional que cada vez más involucra la utilización de productos de plástico; además de su presencia en algunas de las actividades de alto valor en la economía como la fabricación de componentes electrónicos y electrodomésticos, de partes para vehículos, la construcción, el envasado de productos alimentarios, farmacéuticos, entre otros, formando cada vez más parte de la cadena de valor de muchos productos de uso generalizado, como textil y calzado (Aguirrezabal, 2019).

En México la situación es similar, tomando en cuenta que el crecimiento promedio anual de la economía mexicana en general ha sido de 2.92%, la industria del plástico es apenas superior, con 3.03% de promedio anual (Góngora, 2014).

Así como la industria de este material tan común ha crecido, también lo ha hecho el impacto ambiental; el uso del plástico ha ocasionado daños graves en la contaminación en los mantos acuíferos y en las especies animales. Prueba de ello, son los 13 millones de toneladas de ese material, vertidas cada año en los océanos, lo que afecta a más de 700 especies marinas (1 de cada 3 tortugas marinas y más de la mitad de ballenas y delfines), aves (9 de cada 10 que se alimentan de peces), entre otras (Reyes et al 2019).

Por lo que respecta al Estado de Quintana Roo, el estado que genera mayores divisas a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI-, 2019), su atractivo natural (playas, lagunas, bahías y cenotes) y su riqueza natural le han permitido atraer gran parte de la inversión del país y desarrollar una ventaja competitiva como polo de crecimiento económico. Por ello, resulta

trascendente establecer estrategias y acciones que permitan el control del uso de plásticos y cuidado al medio ambiente, ya que de ello depende el desarrollo y sostenibilidad del turismo.

Ante esta situación, en distintos estados del país, incluido Quintana Roo, se establecieron medidas para evitar que se continúe con el deterioro del medioambiente: la prohibición del uso de utensilios y recipientes fabricados con plásticos ha sido una de las primeras acciones emprendidas y el desarrollo de alternativas con enfoque de responsabilidad social. Esto se ha logrado a través de la promulgación de leyes locales y federales que surgieron a partir del año 2017.

Por ejemplo, en Quintana Roo la “Ley para la Prevención, Gestión integral y Economía Circular de Residuos”, aprobada por la XV Legislatura, prohíbe el uso de plásticos de un solo uso como: popotes, platos, vasos, tazas, copas, charolas, cubiertos, entre otros, así como productos de unicel. En consecuencia, a partir de su aprobación, en la ciudad de Chetumal (capital del estado) el presente año se han aperturado cinco establecimientos que se especializan en la venta y distribución de Desechables Biodegradables, en un mercado que aún es considerado pequeño, lo cual implica una competencia directa entre estos negocios. Este nuevo tipo de desechables, pueden diferenciarse de los convencionales por su mínimo tiempo de degradación y el nulo impacto negativo que generan en la naturaleza.

Estos productos suelen ser distribuidos a hoteles, restaurantes, negocios de comida, instancias gubernamentales, organizaciones, ciudadanía en general y empresas que recurren este tipo de producto por dos motivos principales: i) Dar cumplimiento a la ley y ii) contribuir con acciones directas en la promoción del cuidado al medio ambiente.

Este puede considerarse un nuevo modelo de negocio que precisamente surge como respuesta a la preocupación por el impacto que ha generado el plástico en el medio ambiente. Estos nuevos modelos de negocio han dado pie a la necesidad de encontrar estrategias innovadoras y competitivas que permitan hacer rentable el negocio de los desechables biodegradables en el mercado chetumaleño, sin mermar las condiciones económicas de los consumidores y que a su vez despierte el interés genuino y real por el cuidado al medio ambiente.

A pesar de los intentos para procurar el desarrollo sostenible y sustentable de los destinos turísticos del estado de Quintana Roo y con ello la introducción de desechables que no contaminen al medio ambiente, hay varios factores que han impedido que este negocio tenga el impacto y rentabilidad deseada.

En primer lugar, existe cierta incertidumbre de parte de los empresarios que cotidianamente adquieren desechables, debido a que el costo de los desechables biodegradables aumenta entre 20-30% del costo de los tradicionales, motivo por el cual una gran mayoría de ellos no ha logrado ver la oportunidad de adquisición de biodegradables, porque para ellos más que un valor agregado para su marca, representa un gasto innecesario.

Es importante comentar que a pesar de que la ley que regula el uso de los plásticos ya fue aprobada, no ha existido ningún tipo de estrategia de los diferentes niveles de gobierno o autoridades para dar a conocer cómo será el proceso de aplicación adecuada a las normativas que prohíban los plásticos, tampoco hay una difusión adecuada de información y concientización en la población sobre los graves daños que ha causado el uso excesivo de plásticos y en las alternativas que existen para mejorar estas condiciones. Del lado del empresariado no hay información certera de cuándo entrará en vigor, qué plásticos

están permitidos y cuáles no, ni incentivos que pudieran motivar a este sector a reemplazar los desechables tradicionales por la opción de biodegradables.

En el mismo sentido, la ciudadanía y clientes de este tipo de negocio carecen de información suficiente sobre la importancia que tiene para la sustentabilidad y sostenibilidad del estado, el usar biodegradables en lugar del plástico convencional, apelando al beneficio de que aunque el costo es más elevado trae consigo el beneficio de evitar que la contaminación devastadora de ríos, lagunas y mares sea un problema severo para la naturaleza de Quintana Roo.

Debido a esta situación, muchos de los competidores han decidido utilizar la estrategia de guerra de precios para aparentemente resultar competitivos en el rubro, sin embargo, esto ha causado una pérdida de valor de los productos que por sus características, generan mayor valor agregado que los convencionales. Por lo que no han desarrollado una estrategia que permita diferenciar claramente a los productos tradicionales de los que están hechos de fibras naturales como el caso de los biodegradables. Y más que eso, crear una cultura consciente que actúe de manera razonada a la hora de adquirir este tipo de productos.

Otro factor que interviene directamente en esta investigación es que desde la primera mitad del año 2019, el país en general se encuentra en recesión. Esto quiere decir que el Producto Interno Bruto (PIB) en el país se estancó en 0.0%, situación que ha afectado a la ciudad de Chetumal y esto se observa con el cierre de empresas locales, así como los bajos índices de venta que ha reportado el comercio local en los últimos meses. (Expansión, 2019)

Por ello a través de esta investigación será imprescindible indagar qué tipo de estrategias sustentables, sostenibles y competitivas deberán implementarse en los negocios cuyo principal giro es la venta de Desechables Biodegradables; con esto

se busca que este nuevo modelo de negocio, genere rentabilidad y que a su vez genere en la sociedad chetumaleña una cultura sustentable de los recursos naturales y socialmente responsable (Camacho, 2017)

Dada la especificación el presente proyecto se trabajará el estudio de caso de uno de estos negocios el cual se denomina “GreenBox” el cual tiene gran oportunidad de desarrollo si se generan las condiciones y estrategias adecuadas, porque aunque sus productos son bien percibidos, ha tenido dificultades de convencer a un mayor porcentaje de la población a que consuma este tipo de desechables, cuya finalidad es apoyar un desarrollo sustentable para el destino turístico.

3. JUSTIFICACIÓN

La innovación dentro de las buenas prácticas en los negocios es un elemento que cada vez se hace más presente como punto clave para la transformación de la economía, este factor o a su vez ha tratado de involucrar a los ámbitos sociales y a la reflexión sobre el cuidado del medio ambiente.

El éxito en el mercado actual de algunas marcas (REYMA, CONVERMEX, ORION, entre otras) y productos se encuentra relacionado con la innovación y creatividad desarrollada para replantear y reinventar modelos de negocios tradicionales a partir de la sustentabilidad. Por ello resulta relevante generar una estrategia basada en la competitividad que distinga el valor económico, medioambiental y social de los nuevos modelos de negocio centrados en la venta y distribución de desechables biodegradables en la ciudad de Chetumal.

De la misma manera, es importante generar este tipo de contenido para la creación y adopción de buenas prácticas mediante un modelo de gestión sustentable y sostenible que aún no existe en esta ciudad. Esto genera sentido a

cada uno de los esfuerzos encaminados a implementar una cultura del cuidado del medio ambiente, que agregue a este tipo de negocios, es decir, generar una rentabilidad con enfoque de Responsabilidad Social.

Cabe destacar que algunas de las acciones en el modelo de negocios que se reconfiguran para generar competitividad son: la relación con los clientes, la cadena de producción, las alianzas y la redefinición de productos (Tapia, 2018). Por ello, se analiza a detalle la situación actual y los procesos particularmente de la empresa GreenBox, lo cual implica la aplicación de instrumentos, herramientas y metodologías emanadas del management sustentable.

Dentro de estas buenas prácticas se debe generar un apartado sobre el papel que juegan las nuevas tecnologías para el crecimiento y eficiencia de estas empresas emergentes, como lo afirma Porter 2009 (p.5):

“La tecnología está descongelando la estructura de muchos sectores, creando la necesidad y la posibilidad de un cambio”.

Por ello será de gran relevancia el involucrar dentro del modelo de gestión el aspecto tecnológico y de comunicación social; es imperante para los tiempos actuales generar un modelo de gestión que permita generar competitividad en el mercado chetumaleño, que marque una nueva tendencia en la que además de importar la ventas generadas, también cuente la conciencia positiva que se hace por valorar al medio ambiente.

La implementación de un modelo de negocio que se fundamente en la innovación con perspectiva sustentable, constituye un referente fundamental para la presente investigación, porque permitirá analizar la naturaleza de la innovación que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva para una empresa de nueva creación.

4. OBJETIVO GENERAL

Analizar el diseño de un modelo innovador de gestión sustentable y sostenible como estrategia de ventaja competitiva para posicionar a la empresa de reciente creación GreenBox en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México.

4.1 Objetivos específicos

- Analizar la propuesta del modelo de gestión considerando las características distintivas de la empresa y su entorno.
- Describir y analizar cómo se generan las estrategias sustentables, sostenibles y competitivas para la empresa GreenBox
- Describir y Analizar la implementación en la empresa estas estrategias que serán generadas a través de este estudio
- Evaluar la efectividad de las estrategias aplicadas en la empresa.

5. HIPÓTESIS

El desarrollo de la innovación en los sistemas de gestión sustentable y sostenible disminuirá las barreras de falta de conocimiento y hábitos de compra en el consumidor, para generar así rentabilidad en el negocio de Desechables Biodegradables.

El éxito de un negocio de nueva creación depende de la capacidad de innovación que se tenga, para convertir una idea en una mercancía y servicio rentable, mediante una estrategia de modelo de negocio acertado dentro del mercado que reconoce el cuidado del ambiente como una prioridad.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se explican y desarrollan los diferentes elementos que forman parte del proceso de creación de un nuevo modelo de negocios cuya principal característica es la sustentabilidad como elemento clave de la empresa; para lograr un mayor entendimiento de cada uno de los conceptos y su posterior aplicación, se hace un análisis teórico, así como la descripción detallada de cada uno.

En los próximos apartados serán explicados los conceptos de Innovación, Escuelas de Modelo de Negocio, Modelo de Negocio, Ventaja Competitiva, Responsabilidad Social, Sostenibilidad Empresarial y de Organizaciones Exponenciales así como su interrelación.

A partir de la revisión reflexiva de las propuestas teóricas que partirán de los diversos autores, se entenderá el desarrollo para crear un Modelo de Negocio acorde a los tiempos actuales, que permita dar rentabilidad a nuevas maneras de crear sustentabilidad por medio de las empresas y sus consumidores.

El presente capítulo ha sido dividido en cinco apartados, en el primero se expone el concepto de Innovación desde la visión de diversos teóricos, así como los tipos de innovación que existen y concluye por explicar de manera más detallada lo que representa la innovación de mercadotecnia, de la cual se partirá para generar el modelo del presente trabajo.

El segundo apartado aborda la diversidad de los conceptos de Modelo de Negocio que han surgido desde la creación del primero, así mismo aborda las diferentes escuelas de Modelo de Negocio y sus autores. Posteriormente se presenta el apartado de Ventaja Competitiva, donde se explica qué ha representado contar con este elemento en las empresas y para el autor que creó el término, a la vez que se explora cómo ha sido aplicada desde diferentes visiones.

El tercer apartado habla sobre la Responsabilidad Social de la Empresa, lo hace abordando el origen de este elemento dentro de las organizaciones y la importancia de su inclusión dentro de la operación de cualquier negocio en la actualidad, al mismo tiempo se desarrollan términos que deben ser abordados para generar una coherencia como lo es la Sostenibilidad Empresarial y la Sustentabilidad Ambiental.

En el cuarto apartado se hace una revisión sobre lo que son las Organizaciones Exponenciales (ExO) porque durante los últimos cinco años, el mundo empresarial ha sido testigo del surgimiento de una nueva generación de empresas que revolucionaron la forma de acelerar el crecimiento de las mismas mediante el uso de la tecnología como una imperante ventaja por encima de otras empresas.

En el quinto apartado se desarrolla una relación de los cuatro apartados para una posible aplicación y funcionalidad de los elementos que darán la oportunidad a crear un nuevo modelo de negocio.

1.2 INNOVACIÓN

La evolución constante y sobretodo demandada por los consumidores sobre diferentes ámbitos de la vida humana, llevan a abordar el término de innovación como un elemento indispensable de los tiempos actuales, porque es precisamente

esta acción, la que ha dado paso a una sociedad global y de avance tecnológico que poco a poco desarrolla nuevas maneras de hacer negocio y crear mercado .

Hoy en día el concepto sufre una contradicción al volverse un término tan popular, que es casi utilizado en cualquier ámbito y por ello ha perdido la relevancia que merece; hoy vemos que las naciones quieren constituir economías innovadoras, las ciudades quieren ser reconocidas como punto de innovación, las empresas desean tener el distintivo de innovadoras, entre otros casos.

Si bien no cabe duda de que la innovación es considerada importante y deseable, en ocasiones no se reconoce su importancia fundamental en la economía moderna. Hablar de innovación en el ámbito empresarial es visualizar las modificaciones de la manera tradicional en la que se desarrollaba cualquier empresa en el mundo y este precisamente ha sido el factor detonante de este cambio.

Como muestra de ello algunas de las empresas, hoy líderes en el mercado, modificaron radicalmente su estrategia de relaciones, ventas, producción entre otras, agregando un valor distinto que les ha permitido estar a la vanguardia y conquistar a nuevos públicos. Por ello es de gran relevancia para la presente investigación dar un repaso teórico al concepto que han desarrollado distintos autores en torno a este término que distingue a cada una de las empresas que hoy se mueven con éxito en el mercado: la innovación.

1.2.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Desde los inicios de la humanidad la innovación ha existido, desde su sentido etimológico (innovare) significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, en ese sentido, la Real Academia Española (1992) la define: “mudar o

alterar las cosas introduciendo novedades”. Su estudio y valoración son recientes y están marcados por la perspectiva del análisis económico, siendo el primer referente Schumpeter (1935), destacado economista austro-estadounidense, quien utilizó el término para explicar el crecimiento económico ocurrido en 1930 (Garzón, 2013).

Para Schumpeter (1939) la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas, y considera diferentes situaciones para ser definidas como una innovación. Estas son: la introducción en el mercado de un nuevo bien, el uso de una nueva fuente de materias primas, la incorporación de un nuevo método de producción, la manera de comercializar un nuevo producto (innovación de proceso) y la innovación de mercado, que consiste en la apertura de un nuevo mercado (Schumpeter, 1939).

De la misma manera, Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX afirmó en 1963 que:

“la innovación es la provisión de más y mejores bienes y servicios, pero que no es suficiente para el negocio proveer bienes y servicios cualquiera que sea, deben proveerles mejores y más económicos” (p.167).

En su pensamiento, Drucker (1963), establece que la innovación puede desarrollarse en innovar distintos aspectos del producto o servicio como su diseño, las maneras de comercializar, los precios, la organización o las técnicas con las que se dirige un negocio; así mismo afirma que los innovadores eficaces no tratan de desarrollar un nuevo producto, sino, un nuevo negocio.

Drucker (1977) concibe que la innovación es un concepto económico, determinado en gran medida por las reacciones del mercado y como una ventaja competitiva. Propone, entiende:

“la innovación como el concebir y realizar algo nuevo, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas entre elementos viejos, los que ya se conocen y los existentes para darles una dimensión económica nueva” (Drucker, 1986, p.199).

En el contexto de la administración en México, Asomoza (1980), citando a Hage y Aiken, plantea que la innovación significa el momento en el que un sistema social de manera anticipada utiliza una idea entre un grupo de sistemas sociales similares; se considera entonces como la capacidad de una organización para ser la primera en producir un nuevo producto.

Peters y Waterman (1982) plantean que conforme el mercado tiene necesidades, las innovaciones son creadas para dar respuesta a estas mismas; es decir que estas no surgen de la empresa, sino de las nuevas demandas de los consumidores. Por otro lado, James (1979), propone que el objetivo de la innovación no se limita únicamente a cubrir necesidades, sino que debe ser punto transversal para la función de la sociedad en sí.

Para Martínez (1991, p. 237) innovar:

“contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el medio ambiente, y conlleva tanto beneficios económicos como sociales” (Martínez (1991).

Clagett (1992, p. 143) sostiene que la innovación:

“tiene que incluir modos nuevos de pensar los negocios, pasar a nuevos productos, nuevos servicios, nuevos modos de entrar en el mercado y nuevos modos de producir estas capacidades con un costo eficiente”.

Por su parte Rosabeth Moss Kanter en “El Arte de la innovación” hace su aporte al definirla como:

“el proceso de desarrollar la solución a un problema nuevo”.(1987, p. 20)

Para Porter (1991), el proceso de innovar puede materializarse desde distintas actividades de la empresa: el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de marketing o una nueva manera de formar u organizar y puede englobar cualquier actividad de la cadena de valor; por todo lo anterior, el hecho de innovar no puede separarse del contexto estratégico y competitivo de una compañía. En síntesis, la innovación, en un sentido económico, se orienta hacia la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Salgado y Espinosa, 1994).

La innovación es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas, según Bunge (1989), que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas.

Para Luigi Valdés Buratti (2002) la innovación:

“es la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos, realizada por mentes desafiantes y visionarias que, al ser implementadas en el mercado, cambian las reglas del juego y la forma de competir dentro de la industria”.

Como complemento Garzon (2013, p. 2), sostiene que:

“La innovación se entiende actualmente como un proceso social, donde el conocimiento científico y tecnológico es un factor importante, pero donde otros factores pueden ser todavía más determinantes, dependiendo de la naturaleza del cambio, del entorno en el que se intenta producir, del objetivo que se persigue y de las propias capacidades de los actores. Interviniendo factores, donde cada innovación es un caso único” (Garzón, 2013)

Sebastián (2010), en su artículo “La innovación: entre la ciencia, la ficción y la política”, *menciona que:*

“la especificidad es una característica intrínseca de los procesos de innovación a nivel micro. Esta heterogeneidad y especificidad plantea un reto, probablemente insalvable, para la modelización de la innovación, salvo, quizás, a nivel macro”
Sebastián (2010, p. 2).

En el año de 1992 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en colaboración con la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), crearon una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas, y aunque en una primera edición estaba dirigida únicamente al sector manufacturero, años más tarde en 1997 amplió su aplicación al sector servicios. Este manual es considerado como la principal fuente internacional de directrices para la recogida y análisis de información relativa a innovación. Es decir, define conceptos y clarifica las actividades consideradas como innovadoras.

Dentro del Manual de Oslo (2005) se establece la definición de innovación: *“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”* (p.56), también establece que para que haya innovación, *“hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa”*. Es decir la novedad, tiene un papel importante para identificar cualquier proceso como innovador.

1.2.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

Además de encontrar que la innovación tiene diversas maneras en las que es definida, también ha sido clasificada en diferentes tipologías, lo que permite una adecuada aplicación según sea el caso de estudio. Por una parte, Schumpeter (1939) señala cinco tipos: la producción de una nueva mercancía, la de un nuevo método de producción, la explotación de una nueva fuente de materias primas, la conquista de un nuevo mercado y por último la reorganización de un sistema de producción.

Otros autores como Stephen (1992), Ramírez (et al., 1992), Halty (1986), Hannan y Freeman, (1984), Henderson y Clarck (1990), Katz, (1986), Corona (1989) y Abernathy en Ramírez (et al., 1992) clasifican las innovaciones en absolutas o radicales, que rompen con todo, e incrementales o menores, introduciendo cambios menores a bienes y servicios existentes, explotando el potencial de estos.

Ramírez et al (1992) las clasifica en innovaciones de asalto, a aquellas que producen un gran adelanto en el campo tecnológico, un adelanto extraordinario, Piatetier clasifica a las innovaciones en: innovaciones mayores y menores; innovaciones radicales; innovaciones de ruptura; e innovaciones de punta. En el mismo contexto, el Manual de Oslo hace una distinción de cuatro tipos de innovación: las de producto, las de proceso, las de mercadotecnia y las innovaciones de organización cada uno de estos tipos se detallarán a continuación.

Dentro del Manual de Oslo (2005) hay una primera distinción, la *innovación de producto* son:

“aquellas en las que la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina”.

Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. En los servicios pueden incluir mejoras significativas en la manera en que estos servicios se prestan (en términos de eficiencia o rapidez, por ejemplo), la adición de nuevas funciones o características a servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos.

En cuanto a la *innovación de proceso* es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejora de la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados (Manual de Oslo, 2005).

Por una parte la innovación de mercadotecnia se refiere:

“la innovación en la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas”(Manual de Oslo, 2005).

Por último, considera a la innovación de organización como:

“la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa

reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad)”
(Manual de Oslo, 2005).

1.2.3 INNOVACIÓN DE MERCADOTECNIA

Se hará un especial énfasis en la innovación de mercadotecnia por la distinción que tiene de los otros tipos en cuanto a la variedad de instrumentos de comercialización de una empresa, es decir que cuenta con distintas estrategias de marketing para vender el producto o servicio de manera eficaz y directa, además que anteriormente no se ha implementado en la empresa.

Esta introducción rompe por completo con las estrategias que la empresa maneja, porque es precisamente la innovación en el marketing lo que permite abrir oportunidades de nuevos mercados y maneras de comercializar un producto, que eran desconocidas e incluso puedan parecer atrevidas.

Este tipo de innovación incluye cambios en la imagen del producto o servicio, el aspecto tiene un papel muy importante a la hora de utilizar este tipo de innovación, porque si bien no modifica los aspectos característicos funcionales de este, da paso a una evolución de la marca y su imagen, lo cual genera novedad en las audiencias.

Algunos ejemplos de este tipo de cambios se ven reflejados en productos donde el empaque es el principal atractivo para lograr que el producto sea del agrado y se venda de manera efectiva, ejemplo de ello son los Desechables Biodegradables (vasos, platos, cubiertos, popotes, entre otros) que cada vez atraen más al

mercado, ya que su uso no impacta de manera negativa al medio ambiente, siendo esta una alternativa sustentable.

Este tipo de innovación será imprescindible para la creación del modelo que se desarrollará en la presente investigación, porque a partir del marketing creado, se podrán obtener mayores beneficios directos para la empresa. Después de conocer detalladamente el concepto de innovación que será la directriz del modelo de negocio a desarrollar en la presente investigación, precisamente se desarrollará este término y los distintos conceptos que han surgido en los últimos años.

1.3 MODELO DE NEGOCIO

Dentro del entorno empresarial, hay distintos términos que han sido utilizados en el desarrollo y evolución de este ámbito para describir procesos y situaciones de la empresa, uno en particular es el que interesa a la presente investigación: “Modelo de Negocio”; cuyo significado a primera vista se torna ambiguo y se ha utilizado para describir distintas maneras de llevar a cabo la dinámica de las empresas, por ello es necesario hacer una breve repaso en la literatura del significado del término y el enfoque que se le dará para los fines del presente trabajo.

En la década de los años 80 surgieron los primeros modelos de negocio de la mano de Peter Drucker (1986), consultor y profesor de negocios austriaco quien fuera el primer autor en definir lo que es un *modelo de negocios*, aunque fue años después que el término se comenzó popularizar, sobre todo con la llegada del internet. Quienes en un principio utilizaban este término, eran emprendedores con perfil informático a quienes les resultaba útil utilizar el concepto de modelo de negocio cuando explicaban su estrategia y el manejo de su empresa (Tapia, 2018).

En los años posteriores, surgieron autores que han afirmado que la perspectiva adecuada para definir un modelo de negocios es a través de la teoría de sistemas,

formulando un concepto que relaciona al modelo de negocios con una serie de acciones para satisfacer a los clientes en un determinado tiempo (Osterwalder et al, 2015).

Actualmente hay distintos autores que han repasado la evidencia teórica entorno al Modelo de Negocio, entre ellos Georgy A. Llorens (2010), quien a partir de un análisis de la evidencia establece como definición que los modelos de negocios son: *“la forma de transferir la creación de valor hacia los clientes”* (p. 129) así mismo afirma que han sido merecedores de un gran análisis para entender por qué son tan importantes al momento de construir una ventaja competitiva y que a su vez responden a una estrategia definida para lograr el éxito esperado.

El Modelo de Negocio se erige como un medio para interpretar la dinámica de una empresa, porque presenta la interacción entre la organización y sus consumidores. Desde su primer contacto, permite identificar los medios para abordarlos, definir las relaciones adecuadas, comprender las interacciones con otros actores como los proveedores, las relaciones entre los trabajadores y el medio en el que se desarrolla. En síntesis, se interpreta como una representación de la armonización interna y el acoplamiento externo con el propósito del logro de los objetivos.

Para Llorens (2010), la implementación de un modelo de negocios es un proceso dinámico y evolutivo, porque con base al objetivo deseado por la empresa, se define la estrategia y esta da origen al Modelo de Negocio que será el mecanismo para alcanzar el objetivo.

De acuerdo a Llorens (2010), la definición de un modelo de negocios debe cumplir las siguientes funciones: “enunciar la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de cadena de valor, especificar los mecanismos

de generación de ingresos, describir la posición de la empresa en el medio y formular una estrategia competitiva”.

Llorens (2010) afirma que para contar con un buen un Modelo de Negocio que haga exitosa a la empresa, éste debe ser capaz de mover a la organización desde el punto A al B de manera única. Por ejemplo, cuando una empresa funciona de manera adecuada, se le atribuye ese éxito al modelo que ha implementado, el cual surge con un objetivo definido y una estrategia específica que contiene acciones clave que le llevan a alcanzar metas positivas para la empresa.

Los modelos de negocios que son llevados a cabo con éxito, deben ser capaces de convertir las habilidades humanas, las herramientas tecnológicas y físicas en un valor económico; hoy en día existen un sin número de propuestas de modelos de negocios que pretenden interpretar mejor el funcionamiento de una empresa y algo en lo que coinciden es que:

“la mejor perspectiva es aquella que considera a la empresa como parte de un sistema, por tanto, está formada por una serie de componentes que se interrelacionan entre sí y generan una salida a partir de las entradas que obtiene”
(Llorens, 2010 p. 3).

El Modelo de Negocio parte desde el objetivo que tiene cada empresa, por ello su naturaleza es siempre dinámica y de evolución constante; cada modelo parte de una estrategia que permite abordar cada una de las partes que lo conforman y revisarlas si son acorde a las necesidades actuales del negocio o por el contrario deben modificarse e incluir nuevas. Esto permite que el modelo de negocio tenga una vigencia permanente, ya que a medida que avanza el tiempo y las situaciones van cambiando, se adapta y genera nuevas acciones.

La globalización y constante evolución del mundo le ha dado relevancia al modelo de negocio; muestra de ello es el corto tiempo de vida de los productos, debido a

que los clientes cada vez piden a las compañías novedades y versiones de último modelo, esto obliga a una constante evolución de las empresas y marcas; por ello es importante desarrollar modelos de negocio sostenibles, que puedan desarrollar constantemente la innovación como factor medular.

Aún con la relevancia que tiene el Modelo de Negocio dentro de las organizaciones, son pocas empresas las que lo han tomado de manera formal como punto de partida y como una herramienta de gran valor y son precisamente una gran mayoría de estas las que han logrado expandirse y tener un crecimiento. Por el contrario a la adopción de un modelo de negocio, lo que hace una gran mayoría de empresas es crear soluciones basadas en la intuición dejando a un lado el análisis que les permita tomar las mejores decisiones.

El Modelo de Negocio puede ser considerado como una herramienta organizacional que tiene una fuerte influencia en las empresas dada su condición cambiante y evolutiva, sobre todo en esta nueva era en la que la globalización es un factor determinante en la manera de hacer negocios, lo cual exige que las compañías estén actualizadas en los distintos campos: tecnología, economía, política entre otras y tengan una visión más allá de lo que está ocurriendo en ese momento; por ello cada empresa debería contar con su propio diseño de negocio que abarque las distintas exigencias de sus consumidores (Tapia, 2018).

Y algo que sin duda es relevante es que el modelo de negocios debe contener con certeza la realidad de la empresa, independientemente del tamaño; porque es precisamente importante partir de esto para proyectar un potencial futuro para la micro, pequeña y mediana empresa (MPyME). De lo contrario, si los datos son falsos o están elevados respecto a la realidad, esto solo perjudica a la empresa y no permitirán apreciar todo el potencial de la empresa.

A continuación, se desarrolla la teoría más relevante sobre el Modelo de Negocio, estudiando la importancia de innovar en él y conservar su ventaja. Se presentan las Escuelas de Modelos de Negocio que han existido en las últimas décadas, así como los autores que las han postulado y una explicación sobre cada una de ellas.

1.3.2 ESCUELAS DEL MODELO DE NEGOCIOS

Cuando hablamos de Modelo de Negocio, es indispensable diferenciar desde qué perspectiva se hará, por un lado, se han identificado tres escuelas que congregan a diversos autores: *“el modelo de negocio como generador de valor, el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional y finalmente, el modelo de negocio como definición de la forma de operar”* (López, 2012 p. 39). Entre estas escuelas existen diferencias entre sí que desarrollaremos a continuación.

La primera escuela considera que el modelo de negocio es un *“sistema que determina la forma en la que la organización genera valor. Este enfoque está más centrado en “cómo debería ser el negocio, sin concretar en exceso el “cómo se debería hacer”* (López, 2012 p. 40). Autores relevantes de esta escuela incluyen, entre otros: Davenport et al (2006), Christensen et al (2008), Skarzynski y Gibson (2008), Yunus et al (2010) y Teece (2010). A este bloque de autores se les han clasificado, dentro de la “Escuela de pensamiento del modelo de negocio como generación de valor”.

Tabla 1

Primer Escuela de Modelo de Negocios

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Davenport, Leibold y Voelpel	2006	“Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas”.

Christensen, Johnson y Kagermann	2008	“Se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas”.
Skarzynski y Gibson	2008	“Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor”.
Yunus, Moingeon y Lehmann	2010	“Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización”
Teece	2010	“La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios”

Fuente: elaboración propia

La segunda escuela considera que un modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional. Por tanto, se centra más en el hecho de que el modelo de negocio es el resultado de cómo se organizan los recursos y las capacidades en actividades concretas. En esa corriente de pensamiento se identifican como los principales representantes a: Demil y Lecocq (2010), Itami y Nishino (2010), Gambardella y Mcgahan (2010), Viscio y Paternack (1996), Timmers (1998), Afuah y Tucci (2000), Eisenmann et al (2001), Schmid et al (2001), Chesbrough y Rosenbloom (2002), Afuah (2004).

Tabla 2

Segunda Escuela de Modelo de Negocios

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Viscio y Paternack	1996	“El modelo de negocio es un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos clave: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión) utilidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces.
Timmers	1998	“El modelo de negocio incorpora tres conceptos: la arquitectura del producto, servicio y la información que fluye; la descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores y la descripción de las fuentes de ingresos”.
Schmid et al.	2001	Un modelo de negocio se compone de 6 elementos: misión, estructura, procesos, ingresos, temas legales y la tecnología.”
Afuah	2000	“Un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve.”
Itami y Noshimo	2010	“Está compuesto por dos elementos: un sistema de negocios y un modelo de beneficios. El sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelos de beneficios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual ”

Fuente: elaboración propia

La última escuela vincula el funcionamiento de la empresa con el modelo de negocio, es decir, considera a las estrategias y a las actividades como las catalizadoras de la forma de organización. Por tanto, enfatiza en la estructura, los planes, las actividades, las relaciones entra los actores y la división de trabajo. En ese sentido, se sustenta en la premisa que la estrategia configura al modelo de negocio. En este enfoque se destacan Hamel (2000), Magetta (2002), Casadesus-Masanell y Ricart (2010).

Tabla 3

Tercer Escuela de Modelo de Negocios

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
CasadesusMasa nell y Ricart	2010	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.
Magretta	2002	Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?
Hammel	2000	Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.

Fuente: elaboración propia

Independientemente de estas escuelas que fueron creadas en su mayoría en siglo pasado, se indagará más allá y a continuación se presentarán algunos autores que han sido relevantes en la última década. Empezando con Chesbrough y Rosenbloom (2001), teóricos organizacionales que conciben al Modelo de Negocio como:

“Un proceso evolutivo y dinámico, que los ejecutivos deben mejorar constantemente”

este modelo consta de 6 etapas, en cada una es posible generar valor a la empresa, a continuación, se presenta un gráfico (Gráfico #, elaboración propia) con cada una de las etapas:



(Gráfico 1. Modelo de Negocio de Chesbrough y Rosenbloom (2001). Elaboración propia.

De lo anterior se identifican elementos claves que debe contener todo Modelo de Negocio.



Gráfico 2. Ideas del modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom.

Según estos autores, lo que facilita la integración de los modelos de negocios a toda la cadena de valor, es:

“contar con un equipo que sea innovador y esté dispuesto a incorporar tecnología en sus procesos; el modelo de negocios debe ser considerado como una construcción que

actúa como puente entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos” (Llorens, 2010 p. 6).

Esto hace referencia a la relevancia que ha tomado la tecnología en los procesos internos de la empresa, su desarrollo productivo y las mismas relaciones humanas que se dan dentro de los equipos de trabajo.

Por otro lado nos encontramos con lo que Christoph Zott y Raphael Amit (2010) plantean, mencionan que un modelo de negocios es *“un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo” (Llorens, 2010 p.9).* En su conceptualización, proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema. Asimismo, hacen énfasis en la relevancia de las relaciones con terceras partes, es decir, que un modelo es más exitoso cuando tiene un enfoque sistémico, en consecuencia, el diseño del modelo debe ser más holístico en lugar de concentrarse en un modelo de empresa aislado. Este tipo de modelo está diseñado para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.



Gráfico 3. Relacionado a las ideas del modelo de Christoph Zott y Raphael Amit (2010)

Afuah y Tucci (2001) analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Ellos utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas en cuanto al nivel de tecnología utilizada: Secuencial, Mediadora e Intensiva. Estos autores realizaron un análisis de cómo internet afecta a los modelos de negocios. Encontraron que internet, como ventaja competitiva, beneficiaba más a las empresas de tipo Mediadoras, puesto que facilitaba el encuentro entre partes.



Gráfico 4. Relacionado a las ideas del modelo de Afuah y Tucci (2001) quienes analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones.

Su propuesta se basa en que una nueva herramienta puede ser tan de alto impacto, lo que significa una renovación completa al modelo existente, impactando la cadena de valor e incluso afectando a la industria en la cual se encuentra inserta.

Utilizando a Drucker (1983) como referente, Magretta (2002) menciona que un buen modelo de negocios es como una historia, por lo regular las historias deben ser buenas y superar dos pruebas; la primera de ellas es su buena narrativa, es decir que la historia que se cuente tenga sentido, la segunda prueba es que esa historia pueda ser útil para los fines deseados.



Gráfico 5. Relacionada a las ideas del modelo de Joan Magretta (2002).

La prueba que se hace desde las dos perspectivas se resume en las preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente por el costo adecuado? toma entonces como referencia el mecanismo a través del cual trata de explicar las preguntas planteadas por Drucker para determinar quién es el cliente y por consiguiente todo lo que involucra (Magretta, 2002).

En ese mismo sentido, Teece (2010), asume que el modelo de negocio representa el medio por el cual la empresa intercambia valor a los clientes bajo un precio determinado. Esto describe la arquitectura de la manera de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la organización. En consecuencia, se parte del supuesto de que la empresa debe enfocarse en identificar las preferencias de los clientes y sus marcos valorativos (Teece, 2010).

Partiendo de lo anterior, se han desarrollado nuevos modelos, cuya aplicación permite la transformación de las empresas. El Modelo Canvas o Método Canvas (Osterwalder, 2011) hace referencia a una nueva economía donde el sistema

productivo ha cambiado y por lo tanto es necesario modificar también la manera de pensar cuando hablamos del proceso de venta, ahora lo más importante se ha centrado en crear valor para los clientes.

En su obra, Osterwalder (2011) presenta un Modelo de Negocio centrado en la propuesta de valor como el punto de partida; su visión conjuga cuatro áreas que son: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera. Dentro de estas áreas se desprenden diferentes aspectos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.

Además, en dicho modelo se establecen tres partes: el Modelo de Negocios, la Descripción, Evaluación, y Mejoras-Innovación. Después de la descripción del modelo, se pasa a la fase de evaluación en donde mediante un análisis FODA se identifica si el modelo es factible de mejorar (Osterwalder, 2011).

Osterwalder (2011) afirma que las áreas de Infraestructura, Oferta, Clientes y Finanzas deben ser abordadas, en las que se deberá identificar las Actividades Claves que permitirán finalmente alcanzar una ventaja competitiva (Ver figura 5).



Gráfico 6. Representación visual del modelo CANVAS que propone Alexander Osterwalder (2004).

En resumen, a lo largo de este apartado, se abordó el concepto de Modelo de Negocios desde las diferentes perspectivas que han surgido desde el origen del término y así como sus representaciones visuales que tratan de representar la forma en que las organizaciones se estructuran y funcionan. Partiendo de estos cimientos teóricos, pasaremos a explicar qué aspectos de estas importantes definiciones se tomarán en cuenta para guiar la visión que abordará el modelo creado en el presente trabajo de investigación.

En primer lugar, lo que se busca hacer es ir más allá de los modelos de negocio tradicionales, ya que se puede observar que en general la gran mayoría de estos modelos buscan crear valor exclusivamente para los clientes y la empresa. Se propondrá entonces generar un *modelo de negocio sostenible*; ir más allá de lo que hasta ahora se ha alcanzado será fundamental para encontrarnos con el protagonista esencial y fin de cada modelo: el consumidor.

Hay una sintonía en este modelo de negocios sostenible donde la herramienta del internet que Afuah y Tucci (2001) se vuelve fundamental para estructurar la estrategia al momento de operar el modelo; por otra la intención de incorporar tecnología en sus procesos parece una idea que definitivamente será tomada en cuenta

Se plantea un modelo de negocio sostenible porque además de crear valor económicamente, también lo hará en el ámbito social y medioambiental para los grupos de interés que lo conforman. La base de dicho proyecto se apoya también en el lienzo de Osterwalder y Pigneur, (2010) que consiste en diseñar de manera práctica y clara la situación actual de la empresa y la estrategia que seguirá.

Además de contar con la característica de innovador, se buscará mejorar la relación con los grupos de interés, así como con los socios; las alianzas estratégicas tendrán un espacio importante en el modelo que se busca generar desde este proyecto.

Además, que dentro de este mismo se deberá fortalecer la responsabilidad social de la empresa y un entendimiento con lo global. Desarrollando así una diferenciación y ventaja competitiva en la empresa que lo aplique. La actual globalización toma un espacio importante, porque para este nuevo modelo no significa una amenaza, sino otra vertiente de la estrategia que le permite llegar a mercados y grupos de interés que antes hubiese sido imposible vincular.

Sin duda el modelo de negocio de cada empresa representa una ventaja competitiva frente a otras empresas que no lo tienen o que no tienen claro cómo hacerlo, es un diferenciador clave que puede ser percibido incluso por los clientes y público externo; por ello será importante abordar el concepto de Ventaja

Competitiva, para así darle un sentido a los alcances que tendrá para el presente proyecto.

1.4 VENTAJA COMPETITIVA

El contexto de la década de los ochenta, se caracteriza por su turbulencia; la crisis de los hidrocarburos, el posicionamiento de la economía japonesa y la aparición de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) representaron un elemento desestabilizador para la industria estadounidense y la europea, lo que generó una preocupación en la competitividad nacional.

Esta inquietud, impulsó el surgimiento de estudios sobre los factores competitivos de las industrias nacionales, en ese sentido, Porter (1984) en su obra “Competitive Strategy” marcó un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Acuñó el concepto de ventaja competitiva y universalizó su significado como medio para evaluar mejor la propuesta de valor y sostenibilidad de actividades organizacionales más allá del mero desempeño financiero. Porter (1997) estableció que:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (p.57)”

Para Porter (1997), la empresa tiene dos maneras de obtener la ventaja competitiva, una de ellas es, si consigue establecer una diferencia que pueda mantener y la otra es por medio de los costos bajos. Estas dos maneras son el

punto de partida de toda estrategia competitiva que desarrolle cualquier empresa que busque rentabilidad.



Gráfico 7. Representa la visión de Porter (1997) sobre ventaja competitiva.

Porter (1997) afirma que la rentabilidad de una empresa, depende tanto de la estructura de la industria al que pertenece como del posicionamiento alcanzado frente a la competencia. Para lograr lo anterior, estableció una metodología general para diseñar, establecer, y poner en práctica en la empresa, una estrategia competitiva que se denomina Sostenible, ya que implica que debe ser mantenida permanentemente en la empresa en base al Plan de Innovación (Porter, 1997).

Afirma también que para que esta estrategia funcione de manera eficaz, requiere de un seguimiento y actualización constante, desarrollando así la mejora continua de la competitividad en las empresas que la lleven a cabo. En una época más actual, donde la globalización ha tomado un lugar importante autores como Hitt y R. Duane Ireland (2012) establecen que la ventaja competitiva:

“es la base sobre la cual compite una empresa. Cuando una empresa obtiene una ventaja competitiva, mantiene una posición de mercado favorable en función de su capacidad para crear un valor superior para el cliente a través de la diferenciación de productos con alternativas de menor costo, satisfaciendo más

rápidamente a sus clientes, o mediante una combinación simbiótica de estos factores (Hitt et al, 2012 p. 1392)”

Añaden que la ventaja competitiva se basa en la suposición de que las empresas cuentan con *“recursos estratégicos únicos y competencias que son valiosas, escasas, imperfectamente imitables y en gran medida inmutables” (Hitt et al, 2012 p. 1392).*

Desde otra perspectiva Brian Harney (2012), profesor de estrategia y gestión de recursos humanos, define en la Enciclopedia de Gestión de Recursos Humanos a la ventaja competitiva como:

“La naturaleza del desempeño de una organización en relación con competidores. Se dice que una organización ha obtenido una ventaja competitiva cuando posee una ventaja única que se mantiene incluso a pesar de los constantes intentos de replicación de los competidores” (p.83).

A continuación, se presentan algunas otras definiciones de ventaja competitiva que son importante de analizar

Tabla 3

Definiciones sobre Ventaja Competitiva

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	CONDICIONES DE SOSTENIBILIDAD
Kevin Coyne	1986	“Es la consecuencia de una estrategia competitiva y afirma que ésta, es significativa si cumple con tres condiciones:	<ul style="list-style-type: none"> ● Los consumidores perciben una diferencia importante en los atributos del producto en comparación con los de sus competidores. ● La diferencia, es la consecuencia directa de una brecha de capacidades entre el productor y sus competidores. ● La diferencia de atributos importantes y la brecha en

			capacidades, perdurarán en el tiempo.
Jay Barney	1991	“Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial.	<ul style="list-style-type: none"> ● Si es que otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de la estrategia.
Richard Hall	1993	“Las empresas poseen una ventaja competitiva cuando producen productos y sistemas de entrega cuyas características son consistentes con los criterios clave de compra de la mayoría de sus clientes en su mercado objetivo”.	<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa desempeña mejor sus actividades y a menor costo que sus competidores ● Su tasa de rentabilidad es superior al coste de su capital (Grant, 1991).

(Fuente: Valdés, 2002)

Lo expuesto por los autores nos hace entender que la ventaja competitiva surge de la formulación de la estrategia competitiva, misma que no puede ser imitada y que da a la empresa una exclusividad y un desarrollo superior al de su competencia; la ventaja será sostenible en la medida que la competencia no sea capaz de imitar la estrategia (Valdés, 2002).

Una de las cualidades de la ventaja competitiva es precisamente que permite la permanencia en el tiempo de cualquier empresa que sepa aplicarla, por tal motivo en el siguiente apartado se presentará el origen de la sostenibilidad empresarial, a partir de esa definición se conformará una vinculación tan importante que existirá

entre los conceptos de ventaja competitiva y sostenibilidad dentro del modelo de negocios que se propondrá en el presente proyecto.

1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial surgió a fines del siglo XIX, su concepción hace referencia a la forma de atender las demandas de la sociedad hacia las empresas. Siendo Carnegie (1899), uno de los pioneros en visualizar la capitalización del trabajo y la gestión de la empresa en dos principios elementales: caridad y custodia.

La visión filantrópica que dominó al interior de las empresas hasta la década de los noventa, ya que estas debían de tener una mayor responsabilidad en la sociedad que participaban. En esa época la repartición de utilidades tuvo una gran popularidad y además de darse entre empresarios, también tuvo relevancia entre los grupos de interés de la sociedad (Cancino y Morales, 2008).

Posterior a esta visión y durante los años posteriores han surgido distintas visiones y reflexiones teóricas entorno a la definición de la RSE, sin lograr unificar un término para ser aplicado de igual manera en cualquier organización o empresa, muestra de ello son las diversas definiciones y propuestas teóricas que existen sobre término, que van desde la visión de la empresa como solucionadora a problemas sociales, hasta la que visiona la RSE como el motor del desarrollo sostenible (Daniel et al., 2019)

Uno de los factores que ha delimitado la aplicación RSE dentro de las empresas es la interpretación que hacen quienes toman las decisiones dentro de las empresas, de esto depende la manera en la que se aplican, así lo afirmaron en un estudio realizado por Daniel, Alvarado, Sansores y Navarrete (2019) quienes proponen una tipología de definiciones sobre la RSE, donde concluyeron que las

perspectivas de RSE que predominan son las que se definen como: “contribución de la empresa a la solución de problemas sociales, incorporación de las expectativas y demandas de los stakeholders y gestión responsable de las externalidades de la operación” (p. 296).

La propuesta de tipología de definiciones de la RSE, está basada en revisión de literatura académica en la cual pudieron identificar cinco maneras distintas de definir la Responsabilidad Social Empresarial que se presenta a continuación:

Perspectiva	Definición	Autores que la componen
La RSE como contribución de la empresa a la solución de problemas sociales	Se entiende como un comportamiento paralelo al negocio, en el que la empresa destina recursos para contribuir a la solución de problemas sociales.	Steiner (1971) Eilbert y Parket (1973) Preston y Post (1975) Lichtestein et al (2004) Garriga y Melé (2004) Ramos y Periañez (2003) Matten et al (2003) Libro Verde de la Unión Europea (2001) Kok et al (2001)
La RSE como incorporación de las expectativas y demandas de los stakeholders	Los stakeholders juegan un papel relevante en la construcción del concepto.	ISO 26.000 Johnson (1971) Jones (1980) Carroll (1999) Kohury et al (1999) Hopkins (2003) Kackson and Hawker (2008) Garriga y Melé (2004)
La RSE como gestión de impactos o externalidades	La empresa que es socialmente responsable es aquella que voluntariamente reduce externalidades negativas de su operación	Davis y Blomstrom (1966) Frederick et al (1992) Reder (1994) Mardsen analizado por Dahlsrud (2008)

	sobre los stakeholders, la sociedad y el medio ambiente.	Carroll (2015) Wymer y Rundlethiele (2017)
La RSE con la incorporación de la ética en la gestión	La responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de los propios actos, ya que pueden afectar los intereses de los demás.	McGuire (1963) Carroll (1999) Davis (1967) Zieniesk (1979) Epstein (1987) Zamagni (2012) James (2012)
La RSE como creación de valor compartido y contribución al desarrollo sostenible.	Se asocia el concepto de RSE a la idea que la empresa no solamente debe ocuparse en generar valor económico, sino que también debe generar valor social y ambiental, a lo que se denominó enfoque de la triple cuenta de resultados.	Van Marrewijk (2001) Aguinis y Glavas (2012)

(Fuente: Daniel et al., 2019)

Otra de las definiciones actuales de Responsabilidad Social, está presente en el artículo “Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial” de Henríquez y Oreste (2019) quienes afirman que Responsabilidad Social tiene que ver más con un enfoque social que se relaciona directamente con la persona y su entorno familiar que con las cifras y resultados financieros del negocio. El hecho de mejorar la calidad de vida es uno de los motivantes de la responsabilidad social, lo más importante de esto es que trasciende del ámbito de la empresa para favorecer el desarrollo de la persona y su entorno próximo.

En su investigación (Henríquez y Oreste, 2015) plasmaron cuatro enfoques teóricos: Teorías Instrumentales, de Carácter Político, Integradoras, y sobre Ética y Moral; las cuales serán descritas brevemente a continuación.

Tabla 4***Enfoques teóricos de RSE***

AUTORES	ENFOQUE TEÓRICO	CONDICIONES DE SOSTENIBILIDAD
Friedman (1970), Murray y Montanari (1986), Lutz (1996), y Porter y Kramer (2002).	Instrumental	Estas teorías se enfocan en el estudio de las actividades de RSE que permiten crear una mayor riqueza empresarial. Su foco es alcanzar objetivos económicos por sobre las actividades sociales.
Carroll (1979), Jones (1980), Vogel (1986) y Waddock (2005).	Integradoras	Estas teorías explican el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, las políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa.
Davis (1960), Donaldson y Dunfee (1994), y Wood y Logsdon (2002)	Carácter Político	En lo referente a las investigaciones asociadas a las teorías de carácter político, es decir, aquellas que prestan atención al poder social que adquieren las empresas en la medida que más influyen en una sociedad, presentaremos tres estudios al respecto. Los tres estudios intentan plasmar la

		necesidad del uso responsable del poder social en el ámbito político de los negocios.
Freeman (1983), Kaku (1997), Annan (1999), y Chomali y Majluf (2007).	Ético y moral en los negocios	Esta vertiente pretende plasmar las bases del desarrollo de actividades socialmente responsables bajo la mirada de perseguir fines éticos o morales. Esto quiere decir que las consideraciones para realizar actividades de RSE estarán fundamentadas principalmente en parámetros de derechos universales o espirituales, y no en términos estrictamente económicos. Se destacan bajo esta mirada los valores éticos y el espíritu de servicio a la sociedad.

(Fuente: Henríquez y Oreste, 2015)

Por otro lado, la norma ISO 26000 (ISO, 2011) representa la evolución de diferentes visiones y teorías sobre la RSE que destaca la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente mediante una conducta transparente y ética que:

- Contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo salud y bienestar de la sociedad.

- Cumpla con las leyes y sea compatible con normas internacionales de conducta.
- Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones.

Al conjuntar el origen de la RSE con los enfoques teóricos antes presentados, nos damos cuenta que antes lo relacionado con esto era relacionado directamente a actividades filantrópicas. Con el paso del tiempo se fue modificando la manera de aplicarlo y nos encontramos ahora con que la RSE en la empresa tiene que ver con el desarrollo que lleven a cabo en sus operaciones, las acciones responsables que realicen y la relación que lleven con su grupo de interés.

Adicional a esto, actualmente la exigencia social es un elemento importante a la hora de fortalecer cualquier tipo de negocio, por ello la importancia emergente de que las empresas generen valor para su público. Generar valor implica eficiencia, innovación y mejora constante de la empresa, que causará de manera natural un desarrollo de la empresa y enaltecerá su reputación.

Al hablar de RSE encontramos dentro de una de sus vertientes, una que tiene que ver con la generación de valor social y ambiental, a lo que se le ha denominado “enfoque de triple cuenta de resultados”. En el apartado posterior se desarrollará esta teoría, así como el concepto de Sostenibilidad Empresarial que será de utilidad para una aplicación correcta del término.

1.5.1 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Desde finales de los años ochenta, la preocupación por las consecuencias

medioambientales del desarrollo industrial ha crecido cada vez más y con ello también una transformación de la manera en la que las empresas operan. Aunque no todas han decidido apostar de lleno, pues como afirma Porter (2012 p. 324): “existe una opinión imperante sobre la existencia de una disyuntiva fija e inevitable: ecología o economía”.

En un lado de la disyuntiva se encuentran los beneficios sociales que producen unas normas medioambientales estrictas. Al mismo tiempo afirma que en las últimas décadas se ha planteado incorrectamente la relación entre la competitividad y el medio ambiente; porque se han pasado por alto las importantes ventajas de productividad que contrarrestan los costos y que se pueden obtener gracias a la innovación.

Actualmente se cuenta con nuevos modelos de negocio y sobre todo productos que giran en torno a la temática de preservación del medio ambiente, e incluso se han creado parámetros para evaluar el compromiso de las empresas en torno a estas situaciones. Términos como el de Responsabilidad Social Empresarial se han hecho presentes en las estructuras fundamentales de las empresas y organizaciones, guiando cada una de las decisiones que se toman sobre su futuro, su interacción con sus clientes en el sentido de que el ámbito empresarial ha tomado (Shrivastava y Hart, 1995).

El concepto de sostenibilidad hace referencia a una manera distinta de hacer negocios; con una gestión óptima de los recursos naturales que se utilizan para los procesos, teniendo un menor impacto sobre el medio ambiente, preservando así la naturaleza. Su objetivo primordial es:

“preservar la integridad del planeta para las generaciones futuras sin desprestigiar la viabilidad económica y financiera de la empresa” (Sánchez, 2017 p. 12).

Por ello a continuación analizaremos algunas teorías que buscan rescatar un

sentido mayor a la manera actual de operar en las empresas.

La teoría llamada “*The triple bottom line*” (Elkington, 1994) tiene como principal argumento que las empresas deben estar preparadas para tres resultados posibles: a) las utilidades que ofrece a sus propietarios, b) el grado de compromiso social que presenta y c) su compromiso con la conservación del medioambiente.



Gráfico 8. La teoría “Triple cuenta de resultados” (Elkington, 1994)

Las empresas sobreviven a mediano plazo si resultan económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsables (Sánchez, 2010). Esto significa que las empresas para contabilizar los impactos y potenciar el valor generado a nivel económico, social y ambiental, deberían acudir a este tipo de mediciones.

Slaper y Hill (2011), citado por Jiménez (2015) afirman que esta Teoría tiene como objetivo observar el desarrollo financiero, social y ambiental de una empresa, esto quiere decir que los aspectos relacionados con la comunidad como el cuidado del medio ambiente y la mejora en las condiciones laborales se deben medir de forma

similar a como se hace con los resultados financieros.

Deisy Castro (2016) en un análisis que hace del desarrollo sostenible basado en el concepto Triple Cuenta de Resultados afirma que la sustentabilidad medioambiental se pone en práctica la “eficiencia”, que consiste en la ponderación por parte de las empresas del impacto negativo de los recursos liberados durante el desarrollo de sus productos o servicios.

Otra de las teorías que cobra mucho sentido utilizar a la hora de hablar de sustentabilidad en las empresas, es la de los Grupos de Interés (Stakeholders) ya que postula que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo está determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984).

Según Freeman (1984), el grupo de interés de una empresa es cualquier grupo que puede ser afectado por las acciones y metas de la empresa, en lo particular con la investigación esto cobra especial importancia, ya que entre los principales grupos de interés se encontrarán aquellos consumidores actuales de plásticos, que con la nueva ley publicada, se ven en la necesidad de hacer una transición hacia los biodegradables.

Para Carrión (2009) la Teoría de los Grupos de Interés es una nueva forma de tomar el control de la empresa en la que se deben generar estrategias a través de reglamentos internos que aseguren que las actividades ordinarias del personal en le empresa sean sostenibles y no impacten de ninguna manera al medio ambiente y a los grupos de interés que velan por él.

Cuando una decisión va a ser tomada, se vuelve imprescindible tomar en cuenta la opinión de los grupos, que buscan y lo cual implica un constante diálogo; es importante tomar en cuenta el desempeño sostenible y los resultados que estas

mediante indicadores previstos.

Conocer a los grupos de interés es el primer paso para las empresas cuyo objetivo sea implementar la sostenibilidad en su identidad. El análisis de la relación entre los grupos de interés y la empresa permitirá conocer intereses y sus características específicas. Cuando se conozcan los grupos existentes, es importante indicar su prioridad de acuerdo a la relevancia que representa para la empresa (Olcese, 2008):

- Básicos: su impacto es de nivel medio, tienen repercusión en algunas actividades de la empresa.
- Críticos: su impacto es clave, ya que es económico; repercuten en el avance, retroceso o detenimiento de la empresa.
- Complementarios: su influencia es mínima, por lo que tienen poco impacto económico.

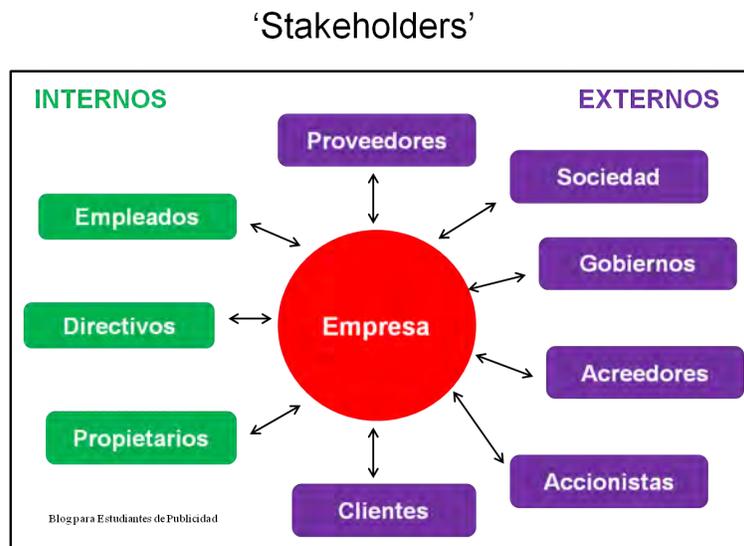


Gráfico 9. Representa a quienes son considerados Stakeholders.

La influencia de estas dos teorías forma parte fundamental de la evolución de la empresa actual, cuyo modo de operación debe adaptarse con la rapidez del

avance tecnológico y a los cambios sociales. Por ello se presentará en el siguiente apartado el término de Sustentabilidad Ambiental, con el cual indagaremos sus alcances y la posible aplicación para la presente investigación.

1.5.2 SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Desde el inicio la humanidad ha interactuado con el medio ambiente, dejando a su paso estragos en la naturaleza; la intensidad del uso de recursos naturales se ha dado por la producción y el consumo desmedido de productos que no son compatibles con el cuidado al medio ambiente. Por ello surge una necesidad prioritaria de encontrar un desarrollo de sustentabilidad ambiental en las acciones que se desarrollan, esto implica cumplir con una finalidad ética y social, una disposición más eficiente de recursos, donde se aplica la planificación social y el uso adecuado de recursos ambientales.

Al ser recursos naturales de libre acceso, implica que estos en sí no tienen ningún costo monetario, sin embargo, a diferencia de los bienes públicos, su agotamiento o degradación se da debido a la rivalidad en el consumo y falta de regulación. Cuando sucede esto, el costo de apropiación o de degradación de un ecosistema este es pagado por la sociedad; convirtiéndose en “subsídios ocultos” que impiden percibir importancia en la conservación de los recursos:

“El sistema económico considera esta situación como una externalidad porque se da cuando la actividad de una persona repercute sobre el bienestar de otra sin que ésta pueda cobrar un precio por ello en caso de ser negativa, o pagarlo, en caso de ser positiva (Azqueta, 2002).”

En ello recae la importancia de que la empresa del presente y futuro tengan impregnado en su identidad la concientización de lo que representa el medio ambiente para la humanidad, para el desarrollo equilibrado de las comunidades y

el costo que representaría hacer caso omiso; por ello resulta imperante tomar en cuenta este concepto debido a que será parte crucial de la identidad del modelo de negocio que se implementará en la presente investigación.

Esto dará un sentido de pertenencia en la comunidad y al mismo tiempo será un ejemplo para nuevas empresas que se formen siempre teniendo en consideración la preservación de los recursos naturales; precisamente las nuevas organizaciones que han crecido exponencialmente en los últimos años, tienen como característica que desde su creación y por ende crecimiento, han sido promotores fervorosos de la sustentabilidad ambiental.

Si bien se sabe que dentro de los valores de estas grandes empresas está la preservación del ambiente, esto no es lo único que les ha hecho tener la relevancia con la que cuentan en la actualidad, por tal motivo en el apartado siguiente podremos conocer cuáles han sido los factores más importantes de las organizaciones exponenciales que hoy vemos como empresas referentes cuyos modelos de negocio se distinguen de entre las multitudes.

1.6 ORGANIZACIONES EXPONENCIALES

Las empresas modernas son la mejor explicación de adaptabilidad y rapidez con la que conquistan mercados enteros, reinventan la manera de vender y hacer negocios. Esas características les permiten idear productos que se ajustan a las necesidades actuales y a la vez cambiantes del mundo; por ello hoy son referente de organizaciones que vale la pena de ser analizadas para una mayor dimensión de lo que se quiere lograr con el modelo de gestión propuesto en la presente investigación.

Una de las implicaciones más importantes de este tipo de empresa es la operatividad con la que hacen sus tareas día con día, la disminución de gasto que

les representa por hacer uso adecuado de la tecnología y de nuevos modelos de gestión que les permiten crecer de manera acelerada.

Por ello resulta importante hacer mención de algunos ejemplos plasmados en el libro “Organizaciones Exponenciales” cuyos autores son Ismael Salim, Michael Malone y Yuri Van Geest, donde hacen mención de algunos ejemplos de empresas que nacieron para reinventar por completo la manera en la que negocios tradicionales se venían desarrollando por algunas épocas.

Algunos ejemplos inmediatos de ello son Uber, que en poco tiempo se ha desplazado al transporte tradicional por el valor agregado que tiene su servicio o Airbnb cuya antigüedad es de menos de 6 años y ahora cuenta con un capital similar al de grandes cadenas hoteleras.

En su explicación, afirman que existen dos motivos fundamentales que dan paso a que las empresas puedan generar un nivel de escalabilidad. El primero de ellos menciona que algún aspecto del producto ha obtenido acceso a la información y esto le permite aprovechar las características de duplicación del producto. El segundo es que debido a que la información es “líquida” las principales funciones del negocio pueden transferirse fuera de la empresa (Salim et al., 2016).

A partir de una investigación hecha a más de cien startups de mayor crecimiento mundial, los autores Salim, Malone y Van Geest (2016) identificaron características comunes que permiten conseguir ese crecimiento exponencial, estas incluyen mecanismos internos y externos mismos que se encuentran representados en un término que ellos llaman el Propósito de Transformación Masiva (PTM).

El PTM es la descripción en una frase breve de lo que representa la empresa y la problemática que resuelve, plasma lo que la distingue de entre otras; una de las principales características del PTM es la visión en grande que tiene del crecimiento del negocio, más allá de lo que pueda verse de manera inicial de la

empresa. Por ello esas organizaciones exponenciales desde un inicio tienen plasmada esta declaración de intención sobre lo que representará su marca a lo largo de la historia.

El PTM no solo dice lo que hace, sino también lo que quiere lograr, pretende causar un vínculo emocional con los consumidores de la marca e incluso con quienes le rodean y más que expresar la misión de una empresa, el PTM genera cambios culturales, creando una identidad propia y comunidad que le sigue.

Cada una de estas declaraciones tienen contenidas aspiraciones con una visión amplia de lo que es y seguirá siendo su marca, Algo muy importante de mencionar es la visión del PTM como una ventaja competitiva para las empresas que la realizan, ya que no este no puede ser replicado de manera similar y genera grandes expectativas en los clientes, empleados y entidades que rodean a la empresa.

En la exposición de la teoría sobre las organizaciones exponenciales utilizan dos acrónimos para referirse a los cinco mecanismos externos (SCALE) y a los cinco internos (IDEAS) que describen el modelo a seguir de las empresas, así mismo mencionan que tener un mínimo de cuatro de estos mecanismos implementados en la empresa, permite que se acelere el proceso para superar a la competencia (Salim et al., 2016).

Tomar en cuenta ejemplos que funcionan hoy en día para acaparar un público masivo es elocuente si el objetivo de la empresa es expandirse y llegar a muchos clientes potenciales, por ello la importancia de resaltar en este capítulo los pasos a seguir para lograr un crecimiento exponencial; es importante reconocer que las tecnologías de la información son parte fundamental para que esto sea posible y será sin duda algo a tomar en cuenta para la empresa que desee aplicar los principios para un crecimiento exponencial.

En el apartado posterior se analizarán los conceptos que se presentaron en el presente capítulo, así como su interrelación y funcionalidad si el trabajo se hace a largo plazo.

1.7 RELACIÓN DE CONCEPTOS: MODELO DE NEGOCIO, VENTAJA COMPETITIVA, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONES EXPONENCIALES

El conocimiento expresado en los apartados previos apoyará la investigación presente para generar una propuesta de modelo de negocio que contenga una visión integradora de las teorías aquí expresadas.

Para comenzar a entramar los conceptos expuestos en los apartados anteriores, es preciso hablar sobre el modelo de negocio y su relación con la ventaja competitiva, Llorens (2007) quien establece que el modelo de negocio es la forma de transferir la creación de valor hacia los clientes y postula su importancia al momento de construir una ventaja competitiva, es decir que dentro del modelo deben crearse adecuadamente las ventajas que definirán a la marca o empresa donde sean empleadas.

Con este precedente podemos afirmar que esta ventaja podrá ser materializada a través del modelo negocio que defina la empresa y éste a su vez en los procesos; así mismo cabe mencionar que estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventajas competitivas en el producto, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, en las normativas entre otras (Porter, 2009).

En el caso particular de la empresa GreenBox una de las ventajas que tendremos que resaltar para dar sentido al modelo de gestión es el servicio al cliente que distinguirá por encima de las otras empresas y que irá orientado hacia una experiencia, única, del cliente dentro de la empresa, así como la adecuada logística para el suministro de insumos de la tienda y de sus clientes.

El Modelo de Negocio junto con la estrategia resultan ser la base fundamental del éxito o fracaso de un emprendimiento; ahora, es importante recalcar que para el presente proyecto será imperante pensar dentro de esa estrategia en acciones que realcen Responsabilidad Social Empresarial para que en sentido social de existencia de GreenBox tome parte importante dentro de su cultura, porque como afirma Porter (2009), esta herramienta para la empresa implica una serie de oportunidades y sobretodo de competitividad.

Dentro de la Responsabilidad Social Empresarial, encontramos que una de las vertientes tiene que ver con la Sostenibilidad de la Empresa y todo lo que engloban las acciones que ayuden a mejorar el medio ambiente, por ello también será incluido como punto clave para el desarrollo para un modelo de negocio que se plantea llevar a cabo como fin del proyecto.

Precisamente el ascenso de los programas de RSE en las empresas ha permitido un empuje para las empresas sociales cuyo principal objetivo es resolver algún problema social cuyo accionar va enfocado a ser parte de la solución.

En los últimos años ha existido un incremento de empresas sociales; que emergen bajo distintas formas (Triple Resultado, Compañías de Bajo Beneficio entre otras) que aprovechan el Propósito de Transformación Masiva (PTM) para integrar aspectos sociales y medioambientales, así como beneficios en sus procesos de negocio. Esto han logrado las Organizaciones Exponenciales, poner el centro de su motivación un beneficio que va más allá de las ganancias financieras.

Por ello a través del entramado de estos conceptos se hará la propuesta del modelo de negocio sostenible para la empresa que será parte del caso de estudio, donde además la innovación será el elemento transversal que permea a todas las áreas para dar paso a una manera distinta de manejar un negocio en tiempos donde la pandemia, la movilización y la adaptación tecnológica rigen las transformaciones del día a día.

1.8 CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo pudimos entender la óptica completa de lo que representa crear un nuevo modelo de negocio, y no solo eso, también conceptos que permiten diferenciar a la empresa y su manera de gestionar los distintos procesos de los que es parte; la interrelación de estos le dan un sentido amplio al concepto de modelo y le permite crear una estructura diferenciadora y con identidad propia.

La innovación bien definida por Schumpeter abre la visión sobre lo que implica innovar, un cambio radical que permanecerá a lo largo del tiempo y que será sin duda un precedente para el futuro de cualquier negocio, precisamente de ahí parte la ventaja competitiva que tiene que ser tan auténtica que sea difícil de imitar por la competencia.

La capacidad de organización será primordial si se quieren identificar las necesidades que serán cubiertas por los consumidores y las demandas que ellos mismos propongan, sin embargo, no debe limitarse a satisfacerlas, sino que también sea un parteaguas en la era actual de la manera de hacer negocios. Que impacte positivamente en los estilos de vida que la comunidad ha adoptado.

Esta indagación en la teoría permitió observar como el gran todo al modelo de negocio y a los demás conceptos como parte que lo definen, si se observa como una analogía se puede afirmar que el modelo de negocio es como el tronco y los demás conceptos vienen a ser las ramificaciones que le dan forma y sentido de existir. A continuación, se presentará el capítulo de metodología, donde se abordarán los instrumentos y técnicas con las que se investigará más sobre el caso de estudio que tomará en cuenta para realizar la propuesta de modelo de negocio como objetivo primordial del presente trabajo.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1 INTRODUCCIÓN

En los apartados anteriores ya conocimos la necesidad de contar con un modelo de gestión para la empresa, por ello en este caso se tomará en cuenta a la empresa establecida GreenBox para así crear un modelo de negocio que le permita tener un gran funcionamiento y estrategias para posicionarse y generar rentabilidad; en la teoría que pudimos abarcar en los apartados anteriores se descubrió que existen una variedad de conceptos que de manera individual no cumplen del todo con las necesidades actuales de las empresas que están en constante cambio y revolución.

Sin embargo estos conceptos unidos y con un sentido en concordancia pueden dar buenos resultados Por esta razón se propone la creación de un modelo particular que permita innovar en la manera de hacer negocio que se ajuste a las particularidades del entorno donde se desarrolla y que de alguna manera pueda satisfacer a los consumidores. Para comenzar con el presente apartado, es importante mencionar que la metodología es la que orienta el desarrollo de

investigación acercándose a la realidad del problema a ser estudiado, su principal objetivo es dar resolución al problema de investigación.

En el presente capítulo se establece el método mediante el que se recabará toda la información necesaria para desarrollar un nuevo modelo de negocio, más apto para el funcionamiento de la empresa seleccionada; asimismo se definirá el tipo de investigación a realizarse. Se establecerá cómo será recopilada la información que se requiera a lo largo del proceso investigativo.

Una vez que se obtenga la información que se requiere, será importante la realización de un reporte que permita dar paso al siguiente apartado de la presente investigación: el desarrollo de un nuevo modelo de gestión sustentable y sostenible en la empresa.

Por tal motivo a continuación se presentará el enfoque que tendrá la investigación, lo cual permitirá recabar cierta información que ayudará al proceso para generar una nueva propuesta en la gestión de la empresa.

2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la naturaleza del presente trabajo para diseñar un modelo de gestión sustentable y sostenible a partir de una empresa ya establecida, la presente investigación será diseñada bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, puesto que se adapta mejor a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cualitativo utiliza la interpretación y el análisis de de las acciones de los seres humanos y sus instituciones, por ello se fundamenta en una perspectiva centrada en el entendimiento del significado de cada una de estas acciones; suele ser muy utilizado cuando se trata de indagar sobre fenómenos sociales, como lo

es el propósito de la presente investigación que estará centrada en el estudio de caso para analizar y crear el nuevo modelo.

Al contar con una hipótesis previa al desarrollo de la investigación nos encontramos con este tipo de enfoque cuyo dinamismo es en su totalidad indagatorio, esta perspectiva permite tener un conocimiento total del problema a de la investigación en curso. Cada individuo que forme parte de la investigación tendrá una interpretación del mundo, por lo que será de amplia ayuda para visualizar de manera completa la situación.

A diferencia del enfoque cuantitativo, el cualitativo busca la expansión de la información por lo que cada paso de la metodología brindará definiciones importantes para la construcción del modelo. A continuación, se presentan los diferentes instrumentos utilizados para recabar la información de la investigación.

2.3 ESTUDIO DE CASO

Para la presente investigación se seleccionó el estudio de caso para desarrollar evidencia que permita crear adecuadamente el modelo de gestión, el estudio de caso es considerado una particular forma de recabar información sobre un sujeto determinado cuya naturaleza es de indagación, Mc Kernan (1999) menciona que el caso de estudio es:

“Una recogida formal de datos presentada como una opinión interpretativa de un caso único, e incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo y redactados en la culminación de un ciclo de acción o la participación de la investigación” (p.29).

Esto quiere decir que este tipo de método es creado de acuerdo a las características únicas de un objeto de estudio en específico, en este caso de la empresa GreenBox y que además de la recogida de información se realizará un informe en el que se analiza la situación actual que permita plantear la creación de un sistema sostenible.

Para indagar sobre el origen de esta técnica que será utilizada, es importante mencionar que el estudio de caso nace de la sociología y posteriormente fue utilizada para la investigación médica y psicológica, así lo afirma Young (Díaz De Salas . et al, 2011)

Elegir el estudio de caso permitirá una doble intención del objetivo de estudio, pues además de analizar la información recabada a lo largo de la investigación sobre la empresa, permitirá la generación de nuevo conocimiento a partir de las particularidades: "...el estudio de caso es una técnica o instrumento ampliamente utilizado en las ciencias humanas tiene una doble utilidad: para el aprendizaje de la toma de decisiones y como una modalidad de investigación" (Díaz De Salas S. et al, 2011). De acuerdo a la intención de la investigación, el estudio de caso puede ser de diversos tipos: descriptivos, interpretativos y evaluativos.

En este caso el estudio de caso tendrá en su mayoría un carácter descriptivo ya que explicará de manera detallada al objeto de estudio para así tener una base de datos de la cual partir; así mismo será tomada en cuenta el carácter interpretativo ya que la información obtenida servirá para ilustrar y apoyar el diseño del modelo (Canedor, 2009).

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Posterior a la descripción breve sobre el curso que tomará la metodología cualitativa en el presente estudio, a continuación, se describe el diseño metodológico de la investigación: el estudio de caso. Es importante tomar en cuenta que las etapas de planteamiento del problema, marco teórico y objetivos, son la base que guía el diseño a llevarse a cabo.

Se optó por dar seguimiento a las fases que establece Harvard Business School (1977) para conformar el estudio de caso; el primer paso entonces es identificar el caso, lo cual se tiene bastante claro desde el principio de la investigación, será entonces la empresa GreenBox el sujeto de estudio.

Después se pasará a indagar sobre los antecedentes y contexto de la empresa, para dar este paso es imprescindible tener un acercamiento con quienes dirigen la empresa, ya que conlleva a recabar información sobre el negocio y se contextualiza en la realidad que actualmente se desarrolla: reportes de la empresa, medios de comunicación y promoción con los clientes, competidores, datos del mercado actual, relación con proveedores.

Para este paso será necesario contar con los permisos de la empresa para obtener la información. Posterior a contar con los datos sobre la empresa y su funcionamiento, se pasará a indagar sobre los individuos que participan en la compañía: directivos, asesores, ejecutivos y encargados, que actualmente se encuentran en la empresa.

Esta recabación de información será posible por medio de técnicas de recolección de información que se explicarán de manera detallada en los apartados posteriores, así como los instrumentos que serán utilizados.

Después de seguir con estas acciones, se dará paso a el trabajo de campo, que consta de entrevistas con los individuos involucrados en el caso, visitas a la empresa donde ocurre el sujeto de estudio para así entender cada uno de los proceso de organización, trabajo y ambiente laboral; serán entonces elaboradas notas de campo que permitan guiar la investigación cualitativa con los aspectos centrales de los objetivos de la investigación.



Gráfica 10. Fases para el estudio de caso según Harvard Business School y Design Management Institute

2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias de información están conformadas por los socios fundadores de la empresa, así como un colaborador que actualmente se encuentra laborando en la ciudad de Chetumal, en la matriz ya que ellos tienen la información completa sobre el desarrollo de la empresa. Y aunque también la empresa cuenta con una sucursal en Bacalar, en esta ocasión la investigación se

centró en analizar el modelo principal de la empresa para así poder replicar uno uniforme y que pueda funcionar en las demás sucursales.

Otras de las fuentes son los proveedores de la empresa, ya que ellos son quienes cuentan con los productos por los cual la empresa se caracteriza y sigue en funcionamiento, existe una relación estrecha y con seguridad podrán dar su perspectiva sobre la empresa, así mismo dentro de este grupo también se considerará a quienes han tenido contacto cercano con la empresa como los proveedores.

Como fuentes de información secundaria se analizaron las redes sociales digitales (facebook, instagram y el whatsapp) con el propósito de comprender la opinión de los clientes del negocio.

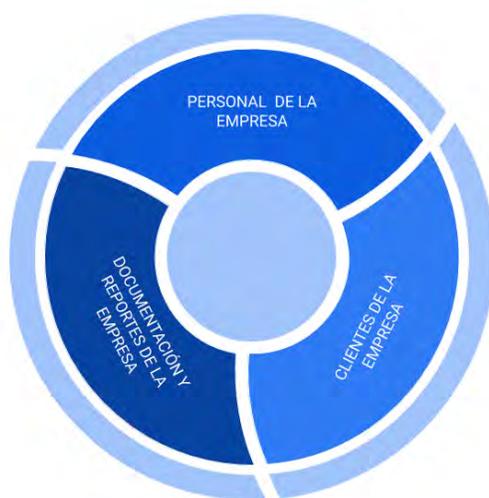


Gráfico 11. Fuentes de información (elaboración propia)

2.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- **Observación Cualitativa:** servirá para explorar y describir el ambiente actual de la empresa, lo mismo que llevará a comprender procesos, el vínculo entre los colaboradores, así como los patrones desarrollados. cómo se atiende a los clientes. Se podrán determinar cuestiones en las cuales nos tenemos que enfocar: condición en que llega el cliente, quién o quiénes lo reciben y atienden, cómo lo tratan, qué estrategias utilizan para proporcionarle servicio, entre otras.

En esta misma observación cualitativa se obtendrán datos de la actual gestión de la logística del negocio, el cómo se desarrollan las actividades cotidianas, que dificultades llegan a tener día con día y cómo solucionan las problemáticas.

Para realizar la observación cualitativa fue necesario crear un formulario en Google Forms, con determinados puntos que permitieron evaluar en el momento la manera en la que se está desarrollando el negocio; esto sirvió para conocer detalladamente la situación actual de la empresa.

Así como la dinámica de trabajo de quienes laboran actualmente en la empresa; como conclusión de esta observación cualitativa se puede hacer una propuesta de mejoras en la empresa ya que se haya hecho detalladamente la evaluación.

- **Entrevista Cualitativa Semiestructurada:** a través de las preguntas concretas y aquellas que surjan conforme la entrevista avance se logrará la construcción conjunta de significados respecto a las variables a ser consideradas en la presente investigación; es importante tener información de primera mano ya que de ello depende mucho el rumbo que vaya tomando la empresa.

En este caso las entrevistas serán realizadas en primer lugar a quienes fundaron y dirigen la empresa Germán González y Andrea Del Río, ya que de ellos obtendremos la información más específica sobre el surgimiento y desarrollo del negocio. Además, obtendremos información sobre la visión que tienen para la empresa a largo plazo y qué les ha llevado a tomar las decisiones en la empresa para avanzar en el negocio.

Otro de los perfiles importantes para llevar a cabo entrevista son sus colaboradores con el fin de tener un panorama completo de la situación, cómo se ha desarrollado su trabajo dentro de la empresa en crecimiento, la perspectiva que tienen sobre su talento.

También será importante entrevistar a los proveedores que trabajan con GreenBox; esto con el fin de tener un panorama completo de la situación. Estas entrevistas funcionarán como una recolección de información de la fuente primaria que nos permitirá conocer el trasfondo de la situación actual de la empresa.

- **Mapa de empatía:** El mapa de empatía es un ejercicio cuyo objetivo es describir el cliente ideal de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él. En el mapa de GreenBox hubo hallazgos interesantes que podrán guiar los pasos para crear el modelo de negocio. Cabe mencionar que los datos para crear el mapa de empatía del negocio fueron recolectados con datos secundarios que se recabaron en una de las entrevistas con uno de los directivos de greenbox.

- **Documentación y material gráfico:** es importante para la presente investigación documentar la información interna que utilizan para realizar sus trabajos cotidianos, porque esto ayudará a conocer las debilidades y fortalezas que actualmente tiene el negocio, para su posterior atención y creación del modelo de negocio eficiente.

Así mismo conocer los medios de comunicación que utilizan para su comunicación interna y externa en el caso de la promoción del negocio, porque este eje será uno de los más relevantes para la creación del modelo de gestión, ya que de ahí se desprende toda estrategia efectiva.

Por ello se indagarán las redes sociales que actualmente utilizan para comunicar a sus clientes, así como los canales de comunicación; se documentará también el tipo de información que divulga la empresa, para así dar un sentido al diseño del modelo que deberá replicar y seguir.

En los apartados siguientes se detalla cada una de las herramientas utilizadas para esta investigación, quedará plasmado sus resultados, así como la manera en la que fueron aplicados.

2.7 MUESTRA

La muestra se define como el conjunto de elementos que estudiamos y de los cuales se crearán conclusiones; en este caso será la empresa GreenBox con sus procesos internos y externos, todas las áreas que lo conforman, así como el perfil de sus fundadores, el personal que labora en la empresa, y los consumidores principales de esta marca, así como su público potencial.

2.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.8.1 Observación Cualitativa

Por medio de un formato electrónico que consistía en una serie de preguntas objetivas con opción múltiple, se hizo una observación de campo en la primera tienda de GreenBox ubicada en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo en la Calzada Veracruz #361 Col. Adolfo López Mateos, en el periodo que comprende del día 24 de agosto hasta el día 04 de octubre del año 2020. Se decidió hacerlo únicamente en esta primera sucursal, por ser la principal en cuanto a ingresos y ser referente de una nueva sucursal ubicada en el municipio vecino de Bacalar. Este análisis fue útil para encontrar algunas de las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que tiene la empresa para su buen funcionamiento.

El formato consistió en las siguientes preguntas en cuestión:

1. ¿El mostrador y la tienda están limpios y ordenados?
2. ¿El vendedor saluda al cliente amablemente cuando entra a la tienda?
3. Sección a la que el cliente se dirige primero
4. ¿Los empleados portaban correctamente el uniforme?
5. ¿Los empleados comentan al cliente las descripciones técnicas específicas sobre algún producto?
6. ¿Los empleados ofrecieron alguna promoción o descuento?
7. ¿Le sugirieron otros productos además de los que ordena el cliente?
8. ¿Puede el vendedor contestar preguntas sobre un producto de forma satisfactoria?
9. Actitud del vendedor
10. Actitud del cliente

11. ¿Cobran correctamente, entregando el ticket, mirándole a los ojos y con una sonrisa?
12. ¿El cliente hizo algún halago a la tienda o al servicio prestado?

2.8.2 Entrevista cualitativa

Para conocer más sobre cómo piensan acerca de la empresa se realizaron preguntas de exploración a tres perfiles; el primero es uno de los fundadores de la empresa Germán González González, quien funge como el Gerente Logístico, llevando a cabo la labor de gestión de proveedores y estrategia de expansión de marca. El otro perfil es Josué Hernández, quien tiene 19 años y actualmente está cursando la universidad; él funge como encargado de logística y ventas de la empresa. Por último, el tercer entrevistado fue Roberto Chi, quien desde hace más de 2 años es uno de sus principales proveedores.

Las preguntas realizadas en la entrevista fueron las siguientes:

- ¿Cómo surgió la idea de GreenBox?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de GreenBox?
- ¿Qué opinas de la competencia en tu rubro?
- ¿Cómo describirías tu entorno de trabajo?
- ¿Cómo lograste conseguir tu venta más exitosa?
- Guíame a través de tu proceso de ventas
- ¿GreenBox se distingue de otras tiendas del mismo giro?
- ¿Los procesos de recepción de su mercancía, son habituales a los de otras tiendas?
- ¿Qué trato recibe como proveedor?

2.8.3 Mapa de empatía

A continuación, se presenta el mapa de empatía que fue aplicado a los clientes de la empresa GreenBox:



Las indagatorias fueron las siguientes:

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué ve?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué oye?
- Esfuerzos
- Resultados

La aplicación de estas preguntas se hizo por medio de la observación cualitativa, ya que quizás los resultados de estas de manera directa hubieran arrojado respuestas distintas.

CAPÍTULO 3. HALLAZGOS

3.1 EVALUACIÓN CUALITATIVA

3.1.1 Observación Cualitativa

Para conocer a profundidad la situación actual de la empresa GreenBox, fue importante adentrarse en el entorno de trabajo y desarrollo día a día para así comenzar a explorar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de crecimiento. Se observaron aspectos físicos, de imagen de tienda y sobre todo de servicio al cliente, ya que de este última deriva el enfoque que tiene la tienda GreenBox.

En primer lugar se encontró evidencia de que la tienda aún no cuenta con estándares estrictos de orden dentro de los lugares principales como lo son los mostradores, estantes y pasillos, ya que más de la mitad de las veces durante la observación reiteradamente había mercancía que no estaba colocada en su lugar, que obstruía el paso de los clientes o bien que impedía el uso del espacio para que el cliente deje su mercancía; lo cual demerita el servicio prestado a los clientes y disminuye de algún modo la satisfacción que inconscientemente pueda sentir a la hora de hacer la compra.

La importancia que tiene la primera impresión que se lleva el cliente llevó a la investigación a observar cómo eran recibidos los clientes, favorablemente en una mayoría de veces sí se le saludó con un “Buenos días, buenas tardes o bienvenido”, sin embargo hubieron ocasiones en las que por estar atareados los colaboradores olvidan saludar y se limitan a observar al cliente sin abordarlo, ni saludarlo. Este evidentemente muestra un error en el protocolo de recepción del cliente que debería tener la tienda, siguiendo una uniformidad en el sentido de la bienvenida que se debe hacer.

La gran mayoría de personas solo tarda 8 segundos para definir la impresión que tienen sobre alguna persona, producto, tienda o servicio (Leboreiro, 2017).; por

ello la relevancia que se le debe de dar a este punto; como propuesta para mejorarlo sería bueno establecer en el manual de operaciones un “Protocolo de atención al cliente” en el cual este incluido detalladamente cómo recibir a un cliente; para ello será importante también que la empresa haga una inversión de tiempo en capacitar a sus colaboradores, ya que es un tema que no se limita a lo práctico, sino que también incluye lo teórico para analizarlo de una mejor manera.

También dentro de las investigaciones se logró concluir que los clientes tienen una tendencia al ingresar a tienda a dirigirse hacia el lado izquierdo donde se encuentra el mostrador, ahí se encuentra la sección de plásticos biodegradables; las otras secciones de la tienda como el cartón y los insumos de salsas y aderezos, o las bolsas biodegradables queda de último. Esto teniendo en cuenta a los clientes primerizos, porque en lo que respecta a clientes que ya conocen la tienda, se dirigen directamente a la sección que necesitan.

Esto tiene gran relevancia porque gracias a la manera en que están dispuestos los estantes en un negocio, se logra que el consumidor, que inicialmente pensaba comprar un producto determinado, ponga en su carrito la mayor cantidad de mercancías que va encontrándose a su paso.

Además de la imagen física de la tienda y su acomodo gran parte de la experiencia del cliente es también con quien le atiende; por ello la importancia de la imagen que proyectan los colaboradores; aunque en en 90% de ocasiones el empleado portaba de manera correcta el uniforme había días en el que se le olvidaba o no le eran suficientes los uniformes porque tenía que lavarlos y no alcanzaban a estar listos según lo expresaron. Sin embargo, si se quiere tener un nivel de profesionalización será importante que se tome en cuenta como un requisito fundamental.

Portar el uniforme de la empresa trae consigo más beneficios de lo que se pudiera creer, tanto de la persona que lo usa como de la empresa; por un lado los integrantes de la empresa recuerdan constantemente que forman parte de un

equipo, lo cual permite que se sientan más integrados, otras de las cualidades son: tener una imagen profesional, generar confianza en los clientes, ayuda a los clientes a identificar al personal. Y en el caso de los empleados no existe un desgaste en sus prendas de vestir, además que les permite ahorrar su dinero en lugar de que lo gasten eligiendo su atuendo.

Esta medida del uso del uniforme deberá quedar plasmada en el manual de operación para que pueda llevarse a cabo de manera recurrente en cada una de las tiendas que estén por abrirse.

Parte imprescindible del proceso de venta es sobre si los colaboradores comentan las especificaciones del producto como manera de informar al consumidor lo que está llevando; en las observaciones nos encontramos con que solo un poco más de la mitad de las veces el colaborador se toma el tiempo de explicar las especificaciones del producto; por lo tanto, tampoco tienen un proceso definido del proceso de venta y lo hacen solo cuando recuerdan o cuando el cliente lo pregunta.

Una de las estrategias que han utilizado desde la apertura de la negocio, es la de ventas cruzadas (mejor conocido en inglés como Cross Selling) que consiste en ofrecer ventas adicionales de otros productos al cliente además del que está buscando, esto involucra la relación con el cliente a largo plazo.

Sin embargo, en Greenbox solo el 50% de las ocasiones se ofrecieron productos complementarios al cliente, por lo tanto es importante reforzar entre los empleados que esta estrategia es una directriz de las demás y que será importante implementarla y llevarla a cabo de manera constante. Cuando se les preguntó a los empleados si tenían conocimiento pleno sobre esta estrategia, comentaban que no del todo.

Dentro de las observaciones también nos dimos cuenta que en la gran mayoría de ventas, las dudas que el cliente tiene le han sido resueltas, por ello la importancia

de mantener bien informados a los empleados, para que sepan dar de manera correcta la información.

3.1.2 Entrevista cualitativa

Para tener información de primera mano se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas a algunos miembros de la empresa GreenBox, una de las más importantes para obtener información de primera mano fue a Germán González González, quién es uno de los fundadores de la empresa.

Él se ha encargado de hacer las investigaciones de mercado para saber qué productos pueden funcionar, también fue quien implementó como estrategia principal el incremento de ventas cruzadas con los productos que elige para su venta, además de lograr acuerdos con proveedores para poder manejar precios competitivos. Actualmente tiene 30 años y cuenta con formación académica en Ingeniería Civil y en Administración por el Tecnológico de Chetumal.

Germán González (Socio Fundador), tiene la visión clara sobre la empresa: precios justos y competitividad en el mercado local. Cuando comenzó la entrevista dejó en claro por sus respuestas concretas que la empresa tiene objetivos que cumplir y que ha demostrado se han logrado con constancia y sobretodo con traer el mercado Chetumaleño una nueva oferta en la que el enfoque humano en el servicio al cliente viene a reinventar la manera en la que los negocios tradicionales se manejan en la ciudad.

Con varios fracasos previos adquiridos en otros negocios que anteriormente había emprendido de manera personal y con quien hoy es su actual socia, los ve como un aprendizaje y herramientas que le sirvieron para tomar ideas que hoy son reales con la fundación de GreenBox. Previo a este negocio, una pizzería fue el que junto con su socia se animaron a abrir, Homero's Pizza era su creación pizzas por menos de \$70 como ya estaban establecidas a lo largo de la ciudad; el negocio duró a flote alrededor de año y medio. Durante este tiempo surgiría la idea

de negocio que traería consigo un nuevo modelo de negocio en la ciudad que hoy está siendo replicado en varios pequeños negocios de Chetumal. Una propuesta que trae consigo venta de insumos para pizzerías a precios competitivos en comparación con las empresas nacionales y transnacionales.

La inclusión de los desechables biodegradables fue su idea, ya que había escuchado de varias voces el hecho de que la Ley de prohibición de plásticos de un solo uso iba a entrar en vigor en los años venideros en el estado, y esto por supuesto iba a generar un impacto en la ciudad, ya que un gran número de negocios estaría siendo afectado de no contar con los insumos necesarios.

Germán deja ver que existen algunas ventajas que les permiten competir con empresas que llevan una mayor antigüedad en la ciudad; y es que una de sus estrategias ha sido adaptar el servicio personalizado en la atención a las necesidades del cliente; lo que les ha permitido sostener un desarrollo porque tratan de dar los mejores productos que constantemente en otras empresas de la ciudad se quedan con desabasto o sus precios no compiten.

El trato al cliente ha sido sin duda uno de los éxitos para arrancar el negocio, a cada persona le dedicaron el trato de manera especial y cercana, es por eso que él llama un “enfoque humano” con el que se maneja la empresa. El contar con una lista reiterativa de clientes es lo que le permite afirmar estos buenos resultados y no solo basta con atender una vez a quien les compra, sino que también siguen una estrategia de seguimiento a los clientes.

Antes de hablar de la competencia Germán prefiere hablar de ofrecer precios justos y la mejor atención en Chetumal; que el cliente se sienta cómodo yendo a la tienda y viva una experiencia diferente de otros negocios en el que el enfoque es simple y solo interesan las cantidades antes que la persona. Una de las herramientas que ha utilizado para afianzar a los clientes permanentes es ofrecer facilidades de pago; esto ayudó sobre todo en los tiempos de pandemia, les

permitió salir a flote al cierre casi total de los negocios. Al mismo tiempo que ayudó a quienes adquirirían estas facilidades.

“El cliente como principal ventaja” fue uno de sus reiterativos y como tal en GreenBox le dan el valor de la atención e innovan con ello día con día, mediante estrategias en Whatsapp, visitas sorpresa al cliente y precios preferenciales después de compras reiteradas.

Reconoció que la implementación de tecnologías a la hora de gestionar el negocio les daría una gran oportunidad de aumentar su crecimiento; ya que lo destinaría al proceso de venta como los pedidos, la administración de sus envíos e incluso las quejas. Por lo que este elemento está entre una de sus prioridades de atención e inversión.

En cuanto al negocio y su futuro, ve un crecimiento por medio del aumento en la gama de sus productos, que les permitirá ir llegando cada vez más a un mayor número de clientes con características definidas, teniendo presente siempre la filosofía de “mejor precio con la mejor calidad”. GreenBox surge para resolver las necesidades de los chetumaleños, darles un servicio digno y creen en la necesidad que tiene la ciudad de mantener el capital convirtiéndose en la ciudad, como una manera de generar cada vez en mayor grado una economía local más robusta. Además, aseguró también que empresas como la que representa cuenta con fichas técnicas donde se especifica de qué material están hechos los productos.

Al cierre de la entrevista Germán agradece el tiempo dedicado y celebra que existan en Chetumal una formación profesionalizante (la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial) que ayude a acrecentar el ecosistema empresarial de la ciudad y sobretodo que las nuevas generaciones se formen con una visión clara en la gestión de negocios, elemento al que menciona, puede sacarle mucho provecho la ciudad capital.

El segundo en ser entrevistado fue Josué Hernández, está en contacto directo con los clientes en el piso de venta y también gestiona en el almacén los productos de los pedidos que llegan semana tras semana. Josué es un joven que va aprendiendo del negocio ya que es uno de sus primeros trabajos estables y por ello todo lo que ha experimentado dentro de GreenBox es nuevo.

Considera que su entorno de trabajo es agradable y muy activo; ya que pasa la mayor parte del tiempo realizando tareas, es una tienda muy dinámica en la que siempre hay algo por hacer. Reconoció la importancia que tienen las ventas cruzadas en GreenBox, ya que esta estrategia consiste en la venta de varios productos complementarios que se añaden a los que el cliente desea comprar en primera instancia. Josué deja entrever que su adaptación a la dinámica de la tienda ha sido muy rápida por la edad que tiene y que además de alguna manera ha sido guiado en su proceso para atender sus principales labores dentro de la empresa.

Sin embargo, también durante la entrevista expresa que aún no tiene un conocimiento total de todas las funciones en la tienda y sobre todo de cuál es su rol dentro de GreenBox, ya que como tal no tiene asignado un cargo; sino que sirve de apoyo para complementar distintas tareas. Por este motivo será muy importante que el área de recursos humanos o administración pueda asignar a cada uno de los colaboradores y directivos funciones específicas para que estas no se repitan y tengan un trabajo más eficiente.

Para Josué han sido muy importante las capacitaciones que ha recibido porque además de enfocarse en cómo desarrollar su trabajo, también su ámbito personal; sin embargo el tiempo queda limitado por el amplio número de tareas que cumple en la semana, y menciona que estas capacitaciones se dan hasta cada 2 meses, por lo que considera pudieran darse con mayor frecuencia para un mejor

aprendizaje y conocimiento total de actividades como: desarrollar una venta, acomodo de productos, técnicas de comunicación y persuasión, entre otras.

Algo que considera que no ha desarrollado tanto y que es muy importante para el trabajo que realiza es conocer más sobre cómo brindar un servicio con enfoque al cliente, han desarrollado una mecánica que le permite desarrollar de manera adecuada la venta y la fidelización de los mismos. Al finalizar la entrevista, Josué se muestra animado del futuro que le depara a GreenBox y le emociona ser parte del proceso, menciona que mientras él continúe estudiando le gustaría seguir siendo parte de la empresa; esto puede ser punto importante para que los directivos puedan crear oportunidades mejores para el futuro de sus colaboradores y pueda ser rentable a largo plazo invertir en ellos.

Por otro lado se realizó la entrevista al Señor Roberto Chi, uno de sus proveedores con el cual han permanecido debido al buen entendimiento y la logística que se ha podido dar para las entregas a GreenBox. A él se le realizaron algunas preguntas para conocer la percepción que tiene sobre el negocio entre otros temas.

Don Roberto deja ver que GreenBox a diferencia de otras tiendas de giro similar se distingue a simple vista, por varias razones: el acomodo de productos, el uso de materiales naturales para la exhibición (madera), la atención de sus fundadores hacia los clientes y sin duda lo que más le sorprende es lo bien que han avanzado en su historial de compras.

Afirma que GreenBox empezó como un pequeño negocio que ofrecía alternativas a los desechables convencionales y hasta la fecha se han mantenido así, con un enfoque definido, aunque la competencia se resista y quiera seguir con los materiales de siempre, y sin nada de innovación. Comentó que aunque la prohibición debía entrar en vigor desde 2019, la gran mayoría de los negocios

siguen manejando los productos de siempre, a diferencia de GreenBox que le ha apostado a un futuro sustentable y sin plásticos.

El potencial que vio en la empresa desde que entró por primera vez a la que fuera la primera tienda de GreenBox, lo notó de inmediato y por eso quiso de inmediato cerrar buen trato con quienes entonces dirigían el pequeño negocio, sus fundadores Germán y Andrea. Esta buena percepción que tienen los proveedores y la confianza que genera la empresa, permite que se genere confianza en la empresa, por ello será importante que la mantengan para que la relación se fidelice y así pueda obtener condiciones favorables. Será importante también dar un seguimiento a la cartera de clientes y cumplir con requisitos que permitan un adecuado trabajo.

En el apartado de anexos se encuentra la entrevista completa para una mayor precisión de los resultados.

3.1.3 Mapa de empatía

El mapa de empatía retrata al cliente ideal de GreenBox, por medio del análisis de 6 aspectos importantes en su vida y relacionados a su vida personal. Para realizar el mapa de empatía se hizo un análisis de 5 clientes frecuentes de GreenBox, mediante una serie de preguntas a quien se encarga de la atención y seguimiento a clientes, describió el tipo de perfil que tienen, sus intereses principales y aspectos de sus vidas.

Las preguntas ayudaron a conocer al cliente, para innovar en las estrategias de cómo relacionarse con él. En el mapa de GreenBox hubo hallazgos interesantes que podrán guiar los pasos para crear el modelo de negocio. Uno de ellos resalta por encima de todos, el tiempo que quieren dedicar a sus seres queridos y que no pueden hacer por completo, porque aún no cuentan con un proveedor que les facilite la gama de productos que necesitan, sin tener que trasladarse.

Para el cliente de GreenBox su principal motivo es su familia, además de que su negocio es el centro y punto de partida de cada acción, su estilo de vida es tranquilo y anhela vivir de manera pacífica en compañía de sus seres queridos. Dentro de su círculo principal y donde se desarrolla día con día es que su negocio es familiar, puesto que están involucrados distintos integrantes de la familia, la gran mayoría de los clientes de GreenBox cuentan con esta característica, lo que permite vincular estrechamente la relación trabajo-familia y la constante búsqueda de un equilibrio entre estos dos entes.

El cliente también está muy al tanto de la situación económica del municipio, si las ventas son altas o bajas, reciente ese hecho en su economía, también es interesante conocer que por lo regular busca tener espacios recreativos acompañados de su familia, en actividades cotidianas como ir al cine, de vacaciones a hoteles todo incluido, sin embargo este tipo de actividades no puede realizarlas muy a menudo, por el poco tiempo que le queda en su día a día; así mismo pasa con la práctica de algún deporte o actividad física, por el tiempo reducido de su día a día.

Otro de los hallazgos interesantes fue encontrar que el cliente escucha de manera primordial la opinión de su familia, para así tomar sus decisiones. Sus marcas favoritas son las franquicias exitosas en su mismo giro, por ejemplo, si es el dueño de un negocio de pollo empanizado, su franquicia favorita es Kentucky o la dueña de una pizzería local, puede gustarle y tener entre sus marcas favoritas a Domino's Pizza.

Otra de sus actividades cotidianas es que pasa mucho tiempo en redes sociales, en especial en Facebook, donde disfruta de manera regular. Algo que distingue al cliente principal de GreenBox es que el tiempo le es insuficiente para cubrir todas

las actividades que desarrolla normalmente su empresa, lo cual le impide en muchas ocasiones conciliar el tiempo en familia.

Por ello la empresa GreenBox debe de llenar esa necesidad de tiempo de sus clientes actuales y potenciales, y en su modelo de gestión presentarse como la empresa que puede administrar de manera eficiente las entregas para que tenga a tiempo sus insumos y así el comprador ahorre tiempo y tenga facilidades al encontrar siempre su mercancía sin la necesidad de desplazarse y eficientar su tiempo.

3.1.4 Perfil del cliente

GreenBox cuenta con 3 perfiles de cliente, cuyas características son muy distintas y le dan distinto sentido de la dinámica de venta al negocio; a continuación se describirán para una mayor comprensión de los tipos de clientes.

El cliente principal de GreenBox son dueños de negocios de comida locales, con una logística desarrollada que lo que busca es eficientar tiempo y tener los mejores precios. Son personas de entre 30 a 60 años, que viven en la ciudad de Chetumal; un 60% de los propietarios son hombres mientras que un 40% son mujeres.

La gran mayoría de este cliente principal al que llamaremos perfil 1 llevan años de experiencia en su giro y por lo tanto buscan precio y calidad por encima de cualquier otra característica. Como sus negocios suelen ser populares en la ciudad y en algunos casos van en crecimiento, por lo regular tienen poco tiempo para las compras y en su mayoría buscan facilidades de pago, que les permita desplazar la mercancía y tener márgenes de ganancia.

Se podría decir que es el cliente ideal, no solo porque su compra es frecuente, sino por el desplazamiento de insumos que puede manejarse con ellos y la

formalidad de las compras que realizan; ellos buscan también encontrar proveedores que cumplan con el producto que requieren.

El perfil número 2 de cliente hace referencia a todos aquellos emprendedores que están por iniciar un negocio de comida o bien que llevan menos de 1 año en el giro; por lo regular este tipo de cliente no es tan exigente como el anterior, busca más colaborar con la empresa y suele tener una mayor voluntad para la recomendación de los productos y de la marca.

Son los que mayormente reconocen el valor agregado que GreenBox representa y suelen hablar muy bien de la marca; este tipo de clientes ayuda al crecimiento en la popularidad de la marca y sobretodo en las redes sociales con las que cuenta la empresa.

El perfil número 3 de cliente, son aquellos eventuales que por circunstancias de espacio y tiempo llegan al negocio más que por voluntad, por consecuencia. Ello implica que este tipo de cliente tenga menos probabilidad de que repita la compra, sin embargo, es muy importante porque abona a las metas de venta del día.

Para cada uno de estos tres perfiles de cliente será necesario emprender estrategias específicas, que permitan cubrir las necesidades de cada uno y sobre todo de fidelizarlo con la empresa.

Uno de los objetivos de GreenBox es que sea la opción primordial para que surtan sus insumos y desechables. Que siempre se tenga el abasto suficiente para los clientes, con entregas oportunas para los clientes, de igual manera que logre mejorar la logística en entrega de FoodService, así mismo asegurar un inventario disponible para el cliente, complementar la cartera de productos que el cliente busca en tienda, que se entreguen a tiempo los pedidos, la atención personalizada como prioridad, lograr siempre un precio competitivo en los productos y disponibilidad permanente de productos.

3.1.5 Método CANVA

Para desarrollar esta metodología, fue necesario hacer un análisis profundo de cómo se realizan las tareas cotidianas en GreenBox, porque depende de ello el éxito que tenga el modelo de negocio, a continuación se presentan algunos hallazgos.



Gráfico 14. Elaboración propia

Los socios clave de GreenBox han sido instituciones financieras en las que el negocio ha visto apoyo económico para seguir creciendo, así como algunos de sus proveedores que les han otorgado la confianza con algunas líneas de crédito lo que les ha ayudado a mantener los niveles de crecimiento y poder ofertar mejores precios en productos y llegar a competir con grandes almacenes.

Las actividades clave en el negocio ha sido la constante actualización del catálogo de la empresa, dando una opción más para que los clientes puedan surtir su producto, así como la personalización en la atención con clientes frecuentes que

buscan un seguimiento a sus necesidades. Así como la logística en el envío de sus productos.

Dentro de la propuesta de valor nos encontramos con las facilidades de pago que otorga a clientes clave que se distinguen por un consumo semanal, así como el servicio de entrega en los almacenes de producto de los negocios de comida y personalización de los empaques de entrega.

El lema de “Precios Justos” es uno de los principales objetivos por los cuales existe GreenBox porque buscan dar el mejor precio en los insumos y que esto a su vez beneficie para que sus clientes den sus productos a un precio accesible para la comunidad. También dentro de la propuesta única de valor existen los productos únicos que es probable que no se encuentren en ninguna otra tienda y que GreenBox sí tiene para dar una mayor satisfacción al cliente.

Para que las relaciones con clientes sea un punto de partida importante, se ha apostado por una comunicación constante y la atención de las necesidades que van surgiendo para su negocio. La experiencia de atención personalizada al cliente, distingue a GreenBox sobre tiendas similares, en las que la atención es indirecta y el único contacto que tiene el cliente es con el cajero que cobra; de ahí que esta propuesta pueda explotarse e incluso convertirse en la ventaja competitiva determinante de GreenBox.

El desconocimiento de los productos biodegradables, sus características y beneficios para contrarrestar los efectos nocivos en la naturaleza es uno de los problemas que aparecen a la hora de hacer un diagnóstico sobre el negocio de GreenBox; además a falta de un grande capital el inventario se termina con frecuencia de manera pronta y por último la difusión en las redes sociales es inconstante y nada aterrizada.

Como primera solución se plantea el generar una campaña para dar a conocer todos los beneficios del uso de desechables biodegradables, además de los detalles de con qué materiales están hechos, esto ayudaría no solo a hacer conscientes de la variedad de precios del producto sino de su uso indispensable para ayudar a contrarrestar el deterioro ambiental que causan los plásticos de un solo uso, alentando a la cooperación mutua de la comunidad.

El incremento de volumen de productos, se puede llevar a cabo si el volumen de ventas aumenta porque así, será mayor el poder de adquisición de la empresa; por último con las redes sociales, se tiene que destinar tiempo y presupuesto para la labor de difusión y esta actividad sin duda debe ser constante.

Dentro de las ventajas se encuentran que el personal de la empresa, actualmente se encuentra capacitado para dar cualquier detalle de los productos. Tiene una visión a largo plazo de la estrategia de venta, permitiendo que la ruta que se traza sea para un objetivo mayor y por otro lado se encuentra el conocimiento sobre comunicación de los directivos de GreenBox, que ayuda a que permee de manera adecuada.

En cuanto a los canales para llevar la comunicación son principalmente las redes sociales, en específico el whatsapp para un contacto directo y constante, así como para dar a conocer nuevos productos por medio de campañas en facebook y en instagram; también el cambaceo es clave como canal y herramienta constante de descubrimiento de prospectos y clientes.

En los segmentos de clientes podemos encontrarnos con tres principales: el cliente experto que suele ser frecuente en su compra, el cliente emprendedor que lleva poco tiempo con su negocio o está por iniciarlo y el cliente eventual, que por lo regular es un cliente que por la situación del momento que pasa ve en GreenBox la opción para comprar sus desechables o insumos.

3.1.6 Pentágono JICA

El Programa Consultores PYME con Metodología JICA, fue diseñado por la Secretaría de Economía y la Agencia Internacional de Cooperación del Japón, como uno de los proyectos de apoyo para el fortalecimiento de las empresas micro, pequeñas y medianas en México; el objetivo principal de esta metodología es implementar un modelo de operación en las empresas que les permita tomar las mejores decisiones para su estructuración y desarrollo futuro.

A través de esta metodología, se podrá determinar el escenario actual de la empresa Green Box, además detectar áreas prioritarias para una mejora, de tal forma que se puedan tomar acciones que permitan a la empresa seguir con un crecimiento y bases bien cimentadas. A continuación se presentarán los resultados reflejados en cada uno de los diagramas y se explicarán los resultados.

El primer diagrama diagnostica las principales áreas dentro de una empresa las cuales son: administración, operaciones, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Referente a la aplicación de la encuesta que se hizo dentro de la empresa GreenBox resalta que el área que salió con mayor puntaje fue la de finanzas, lo cual quiere decir que hay un mayor conocimiento y control sobre este tema en el sentido de que la empresa interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones.

Actualmente esta área la conforman dos personas, una de las fundadoras que es la encargada de administrar la cuenta y por ende realiza actividades como el pago a proveedores, de nóminas y depósitos, además analiza los estados de resultados de cada mes; por otro lado está la contadora quien se encarga de poner al día ante el SAT las declaraciones y de tener las licencias de funcionamiento. Esta área trabaja de manera conjunta con el encargado de compras, ya que a través de reuniones periódicas definen sus objetivos a corto plazo y las decisiones financieras que se toman.

Aunque es independiente el trabajo que los perfiles involucrados realizan (Administradora, contadora y encargado de compra) realizan ha sido complementario para llevar a cabo los análisis de estado de resultados para tomar correctas decisiones respecto a la empresa, sus presupuestos y la liquidez que han generado permite que la empresa tenga un crecimiento constante; han podido determinar basados en la información financiera, el rumbo que toma la empresa para seguir capitalizando sus ganancias.

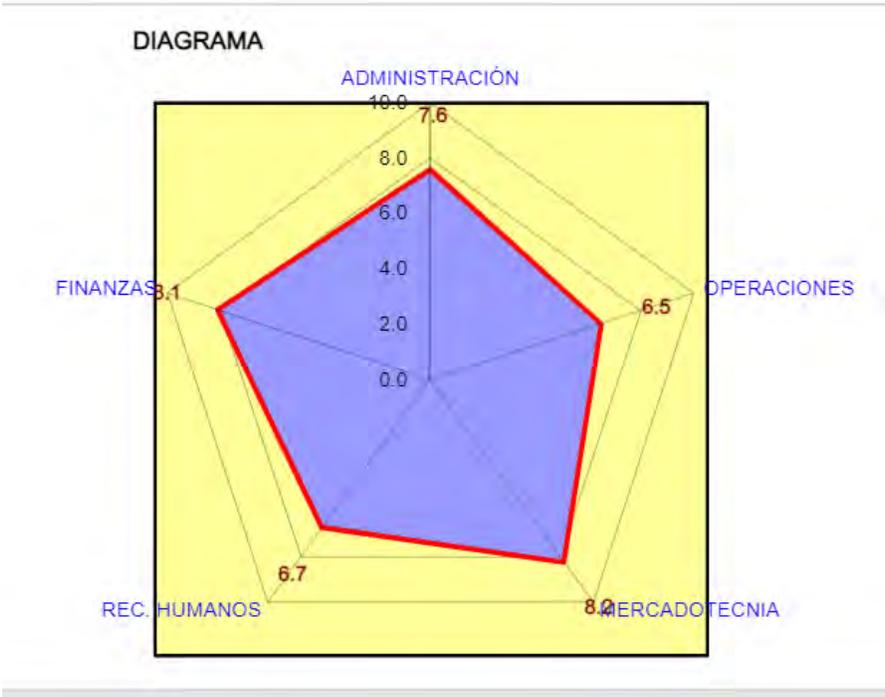


Gráfico 15. Resultados pentágono JICA

En contraste con el área financiera, el área de operaciones fue la que obtuvo menor puntaje, teniendo un 6.5 lo cual quiere decir que en las actividades desarrolladas en esa área aún no han logrado tener una sinergia y no se le ha prestado la debida atención para que pueda cumplir con los parámetros

establecidos. Actualmente en esta área acaba de tomar control a quién nombraron encargado de logística, él es un colaborador nuevo de la empresa y además este es su primer trabajo, por lo que ha habido una mayor dedicación de tiempo y esfuerzos en su capacitación y puede ser la causa de que esta área aún se encuentre en proceso para su óptimo funcionamiento.

Por lo tanto será importante tomar las medidas para definir claramente cómo hacer la operatividad de la empresa, en cuanto a la llegada de proveedores, llenado de estantes en tienda, levantamiento de pedidos, envío de mercancía, entre otras. Los puntos positivos para el encargado de logística es que a través de la adecuada capacitación que tome, podrá adaptarse al estilo de trabajo de los que se quiera implementar en su área para un excelente funcionamiento. Sin olvidar que esta área debe tener un seguimiento y evaluación periódica para su buen desarrollo.

El cuarto lugar lo ocupa el área de recursos humanos que aunque quedó por encima del área de operaciones, sigue teniendo un puntaje bajo con 6.7. Esto se debe a que la empresa aún no cuenta con un programa de capacitación que responda a las necesidades primordiales de la empresa porque lo único que se hace es cuando llega un nuevo empleado, se le da únicamente una introducción sobre la empresa y sobre las funciones que deberá realizar. Sin embargo, no desarrollan aún capacitaciones que tengan que ver con el desarrollo del talento humano, debido a que la lista de labores cotidianas es grande y no se alcanza a cubrir todo.

Aunado a esta situación, para el reclutamiento de nuevo personal apenas existen parámetros de los perfiles que serían idóneos para contratar, por lo que será necesario reforzar el área de los tipos de perfiles que se necesitan para el adecuado funcionamiento de GreenBox.

El segundo lugar lo obtuvo el área de Mercadotecnia cuyo puntaje fue de 8.2 tuvo un puntaje alto, esto se debe a que la empresa refleja una estrategia de venta presente sobretodo en redes sociales, mediante campañas que organizan mes con mes sobre determinado producto e incluso mediante la herramienta de whatsapp, donde semanalmente envían a sus clientes promociones de la semana y artículos de interés; muy a menudo también se incluyen algunos mensajes de concientización sobre el medio ambiente y el uso de recursos naturales.

Hasta el momento no han utilizado otro canal de promoción como pudiera ser la radio, televisión o espectaculares para promocionarse, sin embargo, es algo que pudiera hacerse para posicionar la marca y darse aún a conocer más, debido a que algunos de los comentarios que de repente escuchan entre clientes es que no estaban enterados de la existencia de GreenBox.

Una de las cualidades que debe seguir siendo aprovechada es la ubicación de la tienda porque ayuda de manera sugerente a la afluencia de público, debido a que se encuentra en una zona cerca del mercado nuevo de la ciudad, este hecho debe explotarse aún más con la colocación de letreros que llamen a visitar la tienda y sobre las ofertas que manejan. La distribución del lugar en la tienda es adecuada, sin embargo puede mejorar aún más para que la experiencia de cliente sea única e invite a consumir más producto.

El segundo diagrama trata sobre la Responsabilidad de la Administración en diferentes áreas que son claves para la estrategia de la empresa, los resultados fueron los siguientes: El área con menor puntaje en esta evaluación fue la de Planes de Administración, esta área es la que debe ayudar a alcanzar objetivos que se tengan para la productividad y desarrollo de la empresa, en los que se deberán aprovechar las fortalezas de la empresa y se resolverán habilidades, así como una evaluación del cumplimiento del plan.

Si bien en GreenBox se van tomando decisiones para la mejora y crecimiento del negocio, no existe un plan trazado que ayude a cumplir con metas establecidas a

corto o mediano plazo y que pueda ser una referencia para todos los colaboradores, fundadores e inversionistas, está claro que se tienen acciones establecidas, sin embargo no hay estrategias definidas ni dadas a conocer por la dirección de la empresa. Por lo que será importante que en los próximos meses se haga uno que pueda dirigir las acciones tomadas desde la empresa. Tener un plan de administración que además sea integral ayudará a gestionar los recursos de la empresa y sus acciones a seguir.



Gráfico 16. Resultados pentágono JICA

GreenBox tiene su origen en una causa que busca concientizar a los ciudadanos sobre el uso de plásticos y la conservación de la naturaleza en Quintana Roo, sin embargo el área de Responsabilidad Social dentro de la empresa no ha sido aplicada del todo, ya que los colaboradores consideran que no se han puesto en práctica acciones que les permitan diferenciarse y contar con una cultura empresarial para que se hagan esfuerzos comunes de protección al medio ambiente como lo es el ahorro de energía y de los recursos.

Por lo tanto la empresa deberá trabajar sobre acciones concretas al interior de para que la Responsabilidad Social sea parte de su identidad y exista armonía entre lo que promueve y lo que puede ofrecer a su capital humano. Las empresas que cuentan con este tipo de certificado generan una mayor credibilidad al cliente respecto a su misión y a lo que persiguen.

Sobre el área de organización administrativa obtuvo un puntaje bajo debido a que en GreenBox hace falta desarrollar lineamientos básicos para determinar cada una de las áreas dentro de la empresa, de los perfiles que laboran y del funcionamiento de cada área, por decir un ejemplo, aún no están definidas del todo las actividades correspondientes a cada departamento, ni tampoco se han determinado las facultades de puesto para efectuar una administración empresarial rápida, flexible y ágil.

Esta organización será importante hacerla cuanto antes, porque como la empresa se encuentra en crecimiento, es primordial darle la forma para un adecuado funcionamiento que cimentará las bases de una buena administración; para ello será necesario la creación de un manual de organización que defina bien todos los aspectos de la empresa, desde su misión, visión, objetivos, hasta el organigrama, funciones de trabajo y servicio al cliente

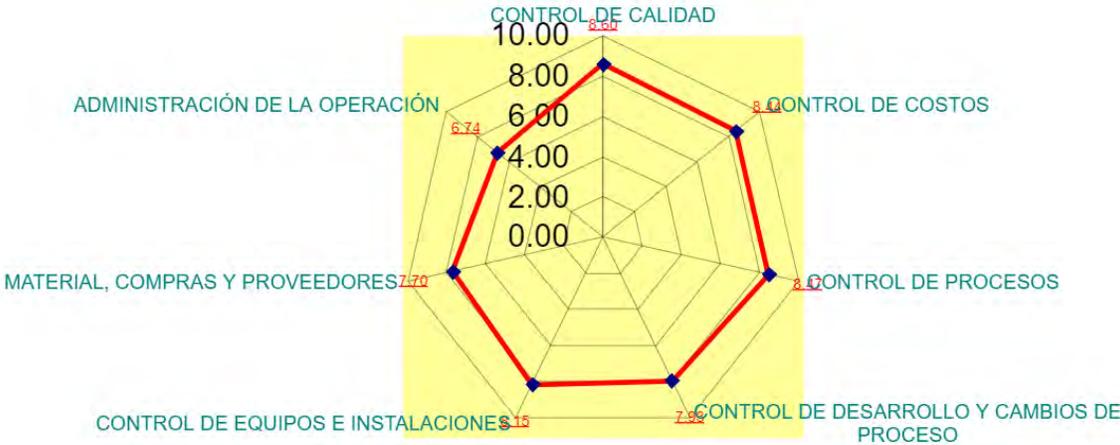
Acerca del área de estrategias de la administración, que, aunque no fue alto su puntaje fue de las que tuvo uno mayor ya que algunas estrategias sí han sido aplicadas de manera adecuada, porque los productos que se han posicionado en el mercado han ayudado a la rentabilidad y crecimiento de la empresa; además que la empresa ha estado abierta a alianzas comerciales, así como la identificación de los factores que influyen en la empresa y el entorno.

Los productos más vendidos son resultado de un posicionamiento en redes sociales y una promoción mediante cambaceo con los clientes también ha sido de gran ayuda. Sobre el área de máximo responsable de la administración empresarial, varios de los puntos están desarrollados de manera adecuada porque

se han planteado desde la fundación de la empresa: desde la Misión, Visión y políticas de la empresa que están en construcción.

Uno de los elementos que ha ayudado al crecimiento de GreenBox es esa flexibilidad para los cambios que ocurre en el entorno, aprovechándose como oportunidad de negocio, de tal manera que la pandemia del 2020 fue una oportunidad aprovechada porque desde la cabeza de la empresa, los fundadores han ido adaptando la gestión del modelo de negocio de acuerdo a las necesidades del mercado; lo que sí haría falta de manera importante es la documentación de las decisiones. La que se tiene a la mano sobre el rendimiento de la empresa es adecuada, sin embargo, hace falta que sea seleccionada y ordenada adecuadamente para tomar las mejores decisiones.

A continuación, desarrollaremos los resultados del diagrama de operaciones, las diferentes áreas que lo conforman nos permiten ver cómo van las tareas cotidianas de la empresa y cómo se gestiona el capital humano. De manera general los conocimientos básicos de compras y de surtido de mercancías están en un nivel aceptable sin embargo aún hace falta delimitar políticas de surtido, identificar la tasa de utilidad y de rotación para determinar la cantidad de compras y el margen del precio de compras.



En el área de control de costos, se tienen identificadas las salidas de dinero vinculadas a los costos fijos (renta, luz, agua, nóminas, internet, renta del hosting, entre otras) y por otro lado de los costos variables (pago a proveedores, modificaciones de tienda, adquisición de vehículo, flete) sin embargo aún no existen métricas que permitan hacer un control como tal del costo. Existen algunas herramientas que pueden servir como el análisis ABC, de acuerdo a esta clasificación se puede establecer qué productos son más rentables y cuáles no tanto.

En cuanto al control de los procesos que es una herramienta que permite evaluar y tener límites de aceptación a cada proceso que se realiza dentro de la empresa, así como controlar que se cumplen las especificaciones de productos o requisitos del servicio ofertado. En GreenBox no se han creado estos parámetros que permitan conducir a una mejora continua del proceso, bien se dice que “lo que no se mide, no se puede controlar, ni mejorar”. Por ello será de gran relevancia que sean creados para darle un mayor nivel en la realización de la calidad en sus procesos y puedan dar un mejor servicio; elemento que les permitirá tener una ventaja.

Al control de procesos se suma el control del desarrollo y cambios en el proceso, como pudimos ver el resultado en esta rúbrica fue similar al anterior, si bien no fue del todo malo el puntaje debido a que actualmente hay actividades que se están realizando en estos ámbitos, pero que no están identificadas como tal; por ello esta área será vinculante con el control de los procesos.

Sobre el control de equipo e instalaciones, sí existen cursos prácticos para los colaboradores de GreenBox estos se llevan a cabo de manera inicial como parte de su introducción a la empresa, sin embargo, no existe un manual por escrito al que puedan acudir para futuras dudas o explicación de nuevos integrantes; por lo

tanto, de igual manera será parte del contenido que deberá surgir de la empresa para una mayor efectividad en el control de todos los procesos.

Sobre la rúbrica de “material, compras y proveedores” se puede decir que esta área está totalmente controlada por el encargado de compras, él es quien lleva toda la información de cuáles son los proveedores, los días de compra y el manejo de las mercancías por lo que la información que se pudo obtener fue escasa, esto quiere decir que aún no se han asentado estos procedimientos porque la información sigue centralizada en la persona encargada de hacerlos, sin embargo debe comenzar a hacer fluir la información y crear así una estructura más sólida de las funciones.

Desde la administración de operaciones se deberán implementar cada una de las acciones antes mencionadas y esta área debe ser la encargada de monitorear el buen funcionamiento dirigir cada uno de los controles antes mencionados; esto permitirá una empresa bien cimentada en la que cada área cumpla con su respectiva función. prácticamente con esta información es posible diseñar estrategias de ahorro para la empresa. Sobre el control de los procesos y cambios de proceso no se tienen identificados todos los procesos.

Sobre el diagrama de mercadotecnia podemos observar un mayor balance de las variantes en cuanto a la mercadotecnia, las diferentes áreas que la conforman son: comercialización, estrategia, satisfacción del cliente, servicio para productos y actividad de ventas, sin embargo, esto no quiere decir que sus áreas estén funcionando al cien por ciento. En cuanto a la mercadotecnia hay una de las fundadoras se dedica a hacer promoción de la tienda sobre todo en redes sociales (facebook e instagram) y al mismo tiempo tiene la función de administrar la empresa por lo que el tiempo para realizar ambas tareas no es suficiente, por lo que divide tiempos de las tareas entre estas dos funciones.

Como resultado de esta situación la actividad del área de mercadotecnia no se está realizando de manera diaria, sino que por periodos se enfoca en promocionar

productos en específico sin seguir una estrategia continua, lo cual ha debilitado la afluencia de personas interesadas en los productos o en la marca; tampoco se ha recurrido a hacer uso de los medios convencionales como lo son radio, televisión o espectaculares.

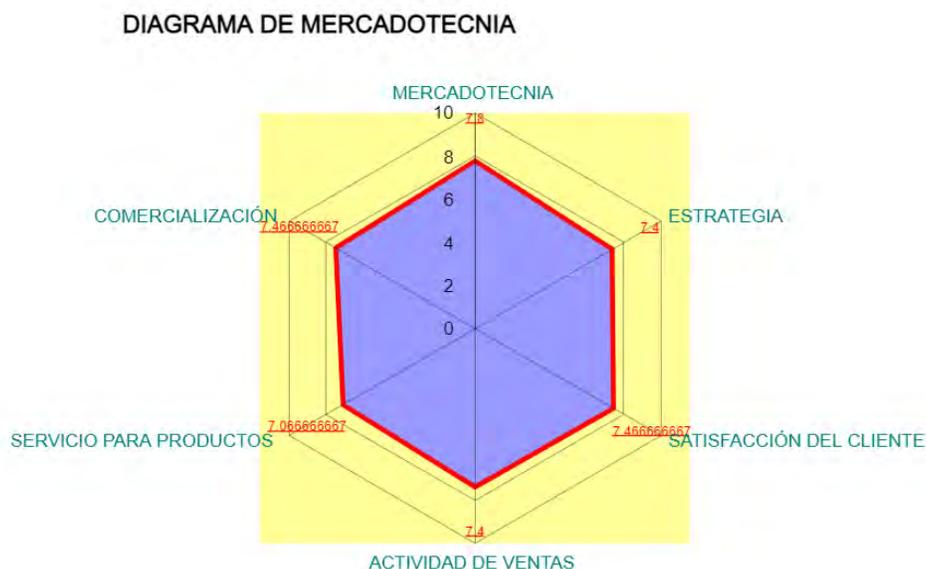
Estos medios sirven para reforzar a la marca y lo que promocionan, sin embargo no se ha hecho ninguna promoción siendo que estos medios para la población en general siguen siendo un común; y no solo eso, si se busca posicionar la marca, se está dejando de aprovechar este tipo de estrategias que pudieran realzar el trabajo que se ha estado haciendo.

La estrategia a seguir entonces en el diagnóstico ha sido inconstante y no han sido monitoreados sus resultados o analizados para darle un enfoque diferente, por lo que será imperante darle ese tratamiento al área y que la persona encargada, tenga como objetivo semanal la entrega de resultados de la promoción hecha por cualquiera de este medio.

Sobre la satisfacción del cliente, esta situación está atendida de manera satisfactoria porque existen diferentes canales para que el cliente pueda expresar sus inquietudes, dudas o quejas; las que se han recibido han sido de manera satisfactoria y la empresa expresa que no ha tenido algún grave inconveniente con ello; con los clientes frecuentes se establece una comunicación cercana y cotidiana y cuando ha ocurrido una eventualidad los fundadores se encarga de resolverlo de manera directa con el cliente, por tal motivo ellos mismos son encargados de ver a ese tipo de clientes especiales.

La sugerencia que se haría a través de estos resultados es que el trato al cliente sea uniforme también entre sus colaboradores para que así, en caso de que los fundadores no se encuentren ellos puedan dar respuestas adecuadas y resuelvan cualquier situación que se les pueda presentar. Para que esto pueda ser una

realidad, será importante que se incluya entre los temas prioritarios de capacitación al colaborador.



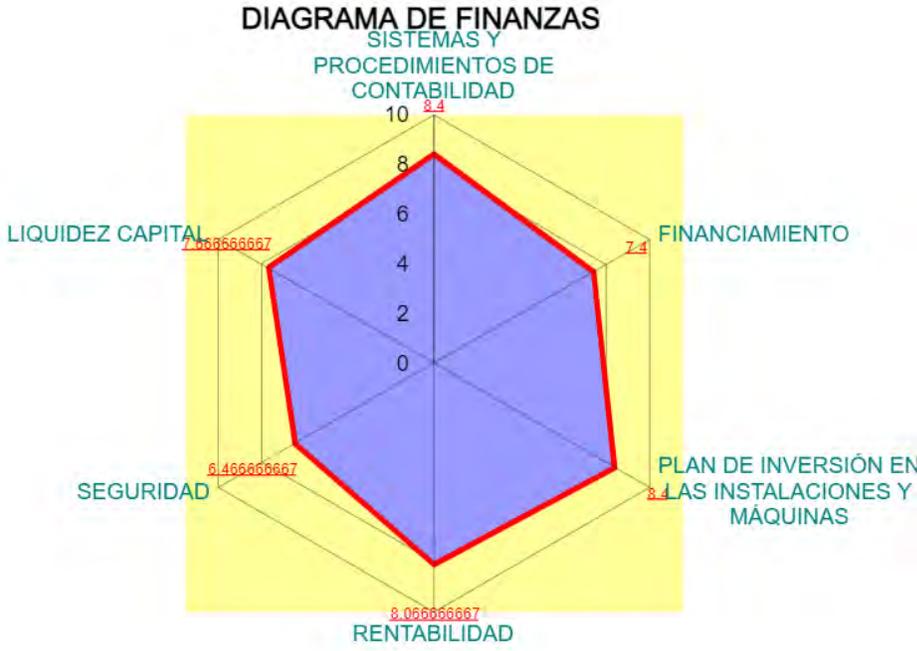
En cuanto al Diagrama de Finanzas el área de seguridad fue la que resultó tener la más baja puntuación, esto se debe a que dentro de la empresa no se tienen claras las medidas para prevenir o disminuir siniestros laborales, no existe señalética en las instalaciones, ni un control de seguridad e higiene establecido. Por lo tanto esta situación se presenta como un foco de rápida atención, ya que ello implica cumplir con los reglamentos municipales y estatales para el correcto funcionamiento de la empresa y sobre todo abona a una cultura de prevención dentro de la empresa.

Es importante mencionar que tampoco está reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, ni se lleva a cabo la revisión del ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad. Dentro de la investigación y diagnóstico que se hizo en tienda, se pudo descubrir que en términos generales sí está bien establecido el ambiente de trabajo cómodo y bueno, es algo que dentro

de la empresa se da por hecho puesto que entre los colaboradores no mostraron lo contrario.

Sobre el financiamiento, sin duda hay una estrategia para fortalecer la capacidad de financiamiento, aumentando la confianza de la compañía. La encargada de administración es quien mantiene relación estrecha con los ejecutivos de las diferentes instituciones financieras y quien da seguimiento a los créditos otorgados, de documentar

La relación entre el manejo de fondos y la viabilidad de los mismos se ha mantenido estable; además que se tiene medida la cantidad de créditos por cobrar y por pagar. Sin embargo, no se tiene el dato sobre la tasa de rotación de activo fijo. Los procedimientos de contabilidad están cubiertos por el personal destinado a esta área, sin embargo, muchas de sus funciones.



Dentro de la empresa existe un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas, así mismo se ha mantenido una utilidad bruta de ventas

óptima, lo que permite tener una reinversión del capital. La tendencia de la evolución del importe de ventas ha ido mejorando en todo este tiempo lo que asegura entonces la rentabilidad de la empresa.

En este apartado pudimos confirmar las deficiencias en distintas áreas de la empresa para trazar una estrategia que permita poco a poco tener definidas las funciones, tareas y responsabilidades de quienes conforman la empresa y sus departamentos.

3.2 MODELO DE GESTIÓN SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE

3.2.1 Generador de Valor

Para crear el presente modelo de gestión, es necesario entender que el punto central del actual modelo de gestión es la Generación de Valor, vista como el resultado del uso consciente y permanente de las ventajas competitivas frente a las demás empresas; partiendo de ese punto entendemos que el generador de valor converge en cada una de los elementos siendo ese motor que da sinergia a que cada área en la empresa funcione.

Al hablar de ventaja competitiva dentro de GreenBox nos referimos al valor superior que genera para los consumidores en lugar de su competencia; y ese valor se divide en dos acciones concretas:

1. Ofrecer y promover productos que generen impacto positivo en la naturaleza,
2. La experiencia personalizada de la compra que se le da al cliente a la hora de acudir a las sucursales y el seguimiento posterior a sus necesidades.

Esta diferenciación debe ser capaz de mantenerse a lo largo del tiempo y a dos años de apertura comienza a ser un referente en la línea de productos amigables con el medio ambiente, tal es el caso que en el último año han aperturado algunos otros locales que le compiten directamente a GreenBox, sin embargo, a pesar de

los constantes intentos de replicación de los competidores, algunos incluso han cerrado o no han tenido un crecimiento constante.

GreenBox ha incrementado su línea de biodegradables, cuenta con las certificaciones de cada producto y se ha enfocado a explicar la importancia del uso de biodegradables, el impacto que estos generan a diferencia de los plásticos convencionales. Además de contar con procedimientos establecidos para darle seguimiento a los clientes por medio de visitas a los negocios, llamadas y mensajes.

Esta generación de valor debe ser impulso natural de quienes forman parte de la empresa, ya que son el motor para que el concepto de la tienda funcione adecuadamente; por ello dentro de esta vertiente está contenida una palabra esencial el servicio de calidad que deberá distinguirse de cualquier otro negocio.

3.2.2 Vínculo Cliente

Como primer punto nos encontramos el vínculo con el cliente, este es el factor principal por el cual GreenBox existe, no solo se limita a una relación momentánea cuando existe una venta dentro de la tienda, sino que esta relación permanece y se convierte en vínculo que la empresa cultiva con acciones duraderas y personalizadas para satisfacer las necesidades del cliente, tales como:

- **Comunicación efectiva y estrecha:** para GreenBox lo esencial es conocer las necesidades de sus clientes, las inquietudes y quejas que pudieran surgir; y no sólo conocerlas sino atender, solucionar y seguir ofreciendo calidad en su servicio como permanente mejora.
- **Fidelización** mediante acciones constantes, como el envío de mensajes semanales para monitorear qué requiere el cliente.
- **Facilitadores:** una de las razones principales por las que GreenBox permanece es por las diferentes acciones que hace con sus clientes, tales como: entrega domiciliada, facilidades de pago a clientes frecuentes y

enmienda de errores que pudo cometer por falta de inventario, producto fallido ó mala atención.

3.2.3 Innovación de mercadotecnia

La Innovación de Mercadotecnia, entendida como una nueva manera de vender el producto y al mismo tiempo como esa ventaja que permite distinguir entre el conglomerado de negocios en una oferta nueva, dinámica y creativa; también debe ser vista como esa solución a la demanda de los nuevos tiempos, en el que la conciencia ambiental cobra mayor sentido para las nuevas generaciones.

Por ello la redefinición de productos, es el punto de partida de cada acción que la empresa tome en este sentido y esto quiere decir que se definirán de nueva manera las características y el uso de los productos que tradicionalmente se conocen; en ese aspecto GreenBox va más allá de lo inmediato, porque busca ofrecer productos que no solo se conviertan en un desecho contaminante, sino que además de ser funcionales para el momento, traigan un beneficio para el ambiente.

Y esto lo hace a través de productos que forzosamente deben ser biodegradables, compostables o de material reciclado. Todo producto que comercialice GreenBox deberá ser bajo este esquema, aquello que no se ajuste a una de las características anteriores simplemente no puede ser parte de la gama de productos. Y para que esto funcione como tal, la presentación del producto hacia el cliente en las redes sociales e incluso en el cambaceo y la venta en piso de tienda debe tener información más allá del uso que se le puede dar al producto, debe contener los siguientes tres elementos:

1. Tiempo y formas de degradación
2. Materiales de los que está hecho
3. Beneficios que da a la naturaleza

La innovación también estará en la manera de promocionar el producto en redes sociales como principal canal de promoción, dejando ver los beneficios de utilizar estos productos además de utilizar como paleta de colores principales el azul turquesa y verde que caracterizan al mismo logo de la empresa.

3.2.4 Valor Ambiental

Cumplir con una finalidad ética y social implica hacer un uso adecuado de recursos ambientales, además de promover una cultura informada que sepa de qué están hechos los productos desechables, cómo impactan al ambiente y cuáles son las alternativas para contrarrestar estos daños

Esto implica tener una estrecha relación con los Stakeholders del negocio, porque de ello dependerá que la cadena de producción se de manera coherente con lo que promociona la empresa:

PROVEEDORES: La lista de proveedores de GreenBox debe contar con certificaciones avaladas por la ley y organismos internacionales que aseguran que sus productos son de calidad y que cumplen con la biodegradabilidad requerida.

GOBIERNO: Se debe mantener estrecha relación con las medidas que se toman para el tratamiento de los residuos, así como la eficaz aplicación de las normativas que se tomen respecto a los productos desechables.

SOCIEDAD: Promover una cultura sustentable por medio de acciones concretas que la empresa haga a favor del ambiente, generar 1 campaña al semestre de responsabilidad ambiental así como promover por medio de redes sociales información sobre las consecuencias del uso de plásticos de un solo uso.

Por otro lado de manera interna deberá implementarse un programa de ecoeficiencia en el que los recursos utilizados dentro de la empresa sean los que menos generan impacto en el ambiente; por ejemplo, el uso electrónico de tickets

de compra, la no impresión de facturas, así como la separación adecuada de residuos que se utilicen en la empresa.

Todas estas acciones encaminadas a lo largo del tiempo deberán generar una Cultura Sustentable, en la que domine el interés medioambiental antes que cualquier otra cosa.

3.2.4 Tiempo

El tiempo será una medida que trascienda en todos los aspectos, si se refiere a la eficiencia de las entregas, a la permanente y constante difusión de la estrategia e incluso al tiempo que los clientes pueden aprovechar para hacer sus actividades recreativas y de familia si cuentan con una empresa aliada como GreenBox; que además de darles las facilidades de compra, les da ese valioso momento que pueden invertir de manera personal.

En la actualidad se habla del tiempo de calidad y de la mejora de servicios cada vez más ágiles que permiten y hacen lo posible para que el consumidor tenga a la mano lo que necesita; algunos ejemplos de ello son las rápidas entregas de grandes empresas como Amazon o Mercado Libre que ha dado el ejemplo de que los tiempos actuales han cambiado por completo y que ahora uno de los elementos más importantes para cualquier individuo es el tiempo.

La pandemia por COVID-19 definitivamente vino a reinventar la manera de relación con la empresa-consumidor, quienes ahora demandan el uso eficiente de su tiempo a la hora de relacionarse con la empresa, por ello en GreenBox se incidirá en este elemento en estas distintas áreas:

- Eficiencia de tiempo y organización en las entregas de pedidos
- Rapidez en la respuesta de mensajes y necesidades por las diferentes vías de comunicación

- Calidad del tiempo de la clientela de la empresa, asegurando que en vez de que sea una carga de trabajo el comprar sus insumos, en GreenBox vean la facilidad de que los productos están al alcance de un clic.

El emblema que entonces caracterizará a esta medida es: “*personas felices, familias unidas, sociedad de calidad*”. Y es que GreenBox cree que el mundo puede ser mejor gracias a que las familias como motor principal de la sociedad puedan mantener vínculos sanos que permitan a cada uno de sus miembros tener la fortaleza, valores y capacidad de dar lo mejor de ellos al mundo.

3.2.4 El Propósito de Transformación Masiva

El Propósito de Transformación Masiva de GreenBox es “Todos los insumos que tu negocio necesita”, importante para poder ofrecer gran variedad de productos que puedan abastecer las necesidades de los negocios de comida y el ramo del hotelería en todo el sureste mexicano y en los lugares del mundo que ofrecen turismo vacacional; la empresa nace con la visión de ser proveedora de quienes día a día llevan alimento a consumidores de comida y de servicios turísticos.

GreenBox deberá encontrar constantemente la variedad de productos que puedan ser útiles para facilitar la vida aquellos negocios que necesitan insumos especializados en presentaciones Food Service. Para que esto sea posible será indispensable seguir escuchando al cliente, porque de ellos conocen a la perfección los productos que le son útiles para trabajar día con día. Así como ofertar la mejor calidad de productos a los mejores precios.

3.2.5 Recomendaciones

- Será imprescindible la creación de un manual de identidad corporativa que permita a cada tienda seguir las directrices del acomodo e imagen que deben llevar, en el cual se menciona de manera específica e incluso gráfica cuál es el idea de acomodo de la tienda; esto repercutirá directamente en el

bienestar del cliente al estar en tienda, así como de los empleados porque así no encontrarán fuera de lugar mercancía y será más fácil localizarla.

- Se deberá asignar un tiempo específico del día para el acomodo de la tienda; la sugerencia será que sea al inicio del día ya que es cuando mayor disponibilidad hay de los empleados y cuando menor afluencia de trabajo y clientes hay, al menos en la primera hora de la apertura
- Dentro de este manual o estas capacitaciones también podrían inculcarse los hits especiales de la marca, es decir, aquellas frases que caracterizan a la empresa y que la distinguen de entre todas; un ejemplo de ello es el recibimiento en algunas tiendas de conveniencia; LA GAS es uno de ellos, es una gasolinera en la que quien te recibe siempre utiliza frases de introducción y despedida que invitan al cliente a generar un vínculo y que nuevamente quiera regresar. Por ello la importancia de que GreenBox lo destaque.
- Será importante implementar dentro de GreeBox alguna de las técnicas actuales para el acomodo de productos. El acomodo de cada producto deberá tener un sentido de ser, colocándolos estratégicamente en un planograma, con el objetivo del incremento de ventas.
- Implementar detalladamente dentro del manual operativo cómo debe ser el proceso de la venta, además de dar recurrentes capacitaciones al respecto. Lo ideal es que sea cada mes, porque es posible así ir monitoreando la mejora en el servicio, sus deficiencias y también los puntos positivos. Por ello la importancia de . Se les sugiere a los directivos de la empresa, la importancia de la inversión en la capacitación para su personal, porque algo muy cierto es que la realidad, la tecnología y los conocimientos no han parado de cambiar y de desarrollarse en los últimos 10 años por lo que se requerirán actualizaciones en forma periódica si lo que se busca es mantener la competitividad y la productividad.

- Una de las maneras de fidelizar al público y sobretodo de lograr que compradores se conviertan en clientes de una empresa, tiene que ver con las necesidades que resuelve y los precios especiales que maneja; en lo particular el caso de GreenBox pudimos corroborar que solo en contadas ocasiones el empleado ofrece precios especiales o promociones que tiene vigente la empresa, para ser exactos solo 2 de cada 10 ocasiones lo hace y esto podría ser alarmante si lo que está buscando la empresa es un crecimiento constante.
- Esto tiene que ver con el valor agregado que de inmediato será percibido por el cliente, ya que es una manera de asegurar su regreso a la tienda y que este sea reiterativo; por ello de manera periódica deberán de implementarse reuniones de trabajo en las que se explique a los empleados los descuentos o promociones que hay y la manera en la que deben ofrecerlos.
- Deberán quedar muy claras las políticas de descuento, así mismo el departamento de mercadotecnia será quien dirija las campañas de descuentos y promoción y deberá de tomarse el tiempo de explicarlo a quienes se encuentran en el piso de venta, además de difundirlo en redes sociales.

3.2.4 Propuesta gráfica del Modelo de Gestión



Imagen 14. Modelo de Gestión GreenBox

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO GREENBOX

En este apartado se desarrollarán las estrategias propuestas a aplicar en el negocio para darle así un mayor sentido al modelo de gestión y que cada una de las acciones y estrategias aquí planteadas puedan repercutir positivamente en los resultados de ventas y de engagement con la marca. A continuación se narra cada uno de los ejes con los que se está planteando la estrategia.

3.3.2 Diseño del Plan de Comunicación Digital

La comunicación se ha vuelto un elemento imprescindible para la existencia misma de la empresa, prácticamente es el punto de partida para dar a conocer y conectar con todos los clientes potenciales. El objetivo de incluir las redes sociales al plan de comunicación será el de generar contenidos de valor, y un storytelling que permita generar comunidad y de esa manera lograr tu objetivo que

se menciona constantemente de “concientizar “ sobre el beneficios del producto. Por ello se plantea a continuación cómo sería el diseño del plan de comunicación.

- **Análisis**

Transmitir de manera adecuada qué representa la marca, es fundamental para obtener buenos resultados, las audiencias querrán “permanecer por lo que eres y el contenido de valor que transmites”, por ello será importante primero analizar el tipo de público que puede ser potencial para GreenBox; la empresa actualmente tiene presencia en 2 redes sociales: Facebook e Instagram en las cuales cuenta con alrededor de 2,500 y 1,100 seguidores respectivamente.

La idea de tener presencia en redes sociales es marcar la diferenciación que tiene la tienda frente a las demás, ofertar los productos y la concientización sobre el cuidado al medio ambiente y sus productos. Este punto será imprescindible para lograr generar conexión con las audiencias que cada vez buscan más ser parte de una causa o movimiento que muchas veces tiene que ver con el futuro del planeta.

- **Objetivos**

Cualitativos: Mejorar la experiencia de visualización en la red social de los productos, además de concientizar por medio de mensajes con datos y reflexiones sobre el cuidado al medio ambiente.

- **Acciones en concreto**

- Realizar una campaña con duración de 6 meses monetizada de redes sociales para posicionar la marca y los productos; ya que actualmente es uno de los medios más efectivos para llegar a las audiencias.
- Publicaciones de calidad relacionadas a la temática y la conservación del medio ambiente, además de un estudio de palabras clave para cada uno de los artículos.
- Este plan de contenidos se distribuirá en un calendario editorial con las fechas de publicación, el cual ayude a organizar el blog y esquematizar todo el contenido.
- El uso de la estrategia se realizará para el posicionamiento y aprovechar nichos de mercado importantes. Para introducir así contenido de valor con los plásticos biodegradables y así tener un crecimiento orgánico en redes que genera fidelización a la marca.

3.3.1 Implementación de página web

Un sitio web permitirá mejorar la comunicación con los clientes actuales, así como distribuir todos los productos de GreenBox a más personas de forma orgánica. Los clientes potenciales podrán encontrar el negocio utilizando motores de búsqueda, lo cual conducirá a mayores visibilidad y posibles ventas.

La página web servirá a su vez como un catálogo de los productos para quienes quieran conocer. El contar con un diseño versátil para e-commerce, que se adapte fácilmente a todos los dispositivos (tablet, computadora, celular) será de gran utilidad para realzar la marca y darla a conocer. La página deberá contar con los siguientes elementos fundamentales para un buen crecimiento y visibilidad de la marca:

- La gestión de productos e inventario
- Acepte múltiples formas de pago, desde paypal, mercadopago, directo con la empresa.
- Facilidad de conectividad con redes sociales y whatsapp para mejorar el proceso de venta inmediata.

Tenerla potenciará la imagen de marca, son un elemento muy importante en el branding empresarial. Pues sirve de conexión para casi todos los canales de marketing, promociones, Instagram, Facebook, YouTube, entre otras. Por ello es importante tener una buena página web, bien diseñada y funcional, que deje una experiencia positiva en los clientes. Pues ello dejará mucho de qué hablar de la marca.

3.3.3 CAPACITACIÓN

La capacitación es fundamental para GreenBox, porque al ser una empresa en crecimiento todos los colaboradores necesitan partir del mismo conocimiento para poder dar el mejor servicio; antes del plan de desarrollo

- **Curso de composición de los productos**

Fue necesario crear un manual para detallar de qué están hechos cada uno de los productos, y así la experiencia de cliente pueda ser única. Al saber que, comprando los productos, están hechos de material 100%

Biodegradable, reciclable o ecológico. Esta información será imprescindible para todos los colaboradores de GreenBox, porque sabrá entonces la composición de los productos, lo que educará y la vez permitirá transmitir estos conocimientos al cliente.

- **Taller de Experiencia de cliente: Fidelizar a los usuarios**

Es fundamental analizar continuamente la experiencia de los clientes para poder potenciarla. Analizar los mecanismos y procesos de innovación para mejorar la experiencia del cliente y maximizar su fidelidad a los productos y servicios.

Son todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio. Es importante contar con estos conocimientos, porque son el punto de partida para la empresa y para su supervivencia a futuro.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

A través del Modelo de Gestión creado se pudo dar respuesta a las inquietudes que dieron origen al actual trabajo de investigación, donde se planteaba el hecho de que un negocio con la oferta de productos diferenciados (desechables biodegradables e insumos) pudieran generar un impacto positivo en los consumidores y sobre todo permanencia y rentabilidad en el mercado.

Por ello fue importante conocer las diferentes posiciones teóricas que diversos autores han podido respaldar, para así ir eligiendo las más representativas para la presente investigación; con ese conocimiento de por medio fue posible crear el ahora conocido “Modelo de gestión sustentable y sostenible” presentado en los apartados anteriores. Esta herramienta deberá servir para guiar el futuro de GreenBox, en su manera de organizarse e incluso en su filosofía, esto permitirá incidir en las decisiones que se toman y de alguna manera ser parte de la identidad y cultura empresarial, formando así una identidad única que le distinga de las demás empresas.

Al haber creado el modelo de negocio, era necesario crear las estrategias que lo acompañaría para llevar a cabo su ejecución, mismas que son planteadas en la presente investigación, logrando así que las barreras de falta de conocimiento y hábitos de compra en el consumidor pueda disminuir a mediano y largo plazo. Por ello se plantearon estrategias claras y que puedan ser aplicadas en la inmediatez, estas tienen que ver con el dar a conocer a la empresa y generar conexiones entre clientes potenciales, que a través de canales digitales puedan tener conocimiento del negocio y así generar mejores resultados en las ventas.

Está claro que dependerá de la constancia de la aplicación de estos recursos para tener resultados que puedan ser palpables y sobre todo puedan sostenerse en el tiempo. Popularizar la empresa, hacerla parte del ecosistema económico local y acrecentar el número de población que conoce de la empresa es fundamental para ser referente en el rubro por el cual compite GreenBox, los biodegradables.

Este punto es fundamental para su crecimiento por ello desde la creación del modelo, se formularon algunas acciones concretas, algunas de ellas ya aplicadas y evaluadas que han dado buenos resultados; por ejemplo las alianzas con clientes a los cuales se les hace promoción de su marca y su producto, esto además de generar fidelización ha atraído a más clientes que se sienten identificados con la empresa y las necesidades que tienen como negocio.

Para realizar la investigación fue imprescindible adentrarse a la vida diaria de la empresa, así que fue evidente percatarse del crecimiento; ya que cuando la investigación se comenzó a realizar, aún contaban con una sola sucursal misma de la cual se pudo atestiguar el avance que tuvo durante los meses en la que se analizó; al mismo tiempo esta situación dejó ciertas limitantes porque no tenemos

conocimiento del manejo de la nueva sucursal y si se están aplicando los mismos estándares que hubo en la primera.

Lo que sí es importante reconocer es que a pesar de haber pasado por el momento más álgido de la pandemia por COVID, la empresa supo implementar estrategias que le permitieron estar a flote y por supuesto avanzar en su crecimiento. De ahí mismo se desprendieron algunas de las acciones propuestas para el modelo, que junto con la teoría lograron generar sinergia en el acomodo de términos.

Aún con el modelo de gestión en mano y acciones definidas, será importante dar seguimiento a los resultados de estas mismas al largo plazo, para así poder evaluar la efectividad de las estrategias aplicadas en la empresa, será imprescindible tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Hacer una evaluación periódicamente de las estrategias que se han tomado y de los diferentes componentes del Modelo de Gestión.
2. Realizar la constante actualización de las estrategias establecidas, ya que lo que por ahora funcione, dentro de unos meses será obsoleto, por ello su importancia.
3. Es importante también hacer una validación anual de la estrategia, en la que puedan participar colaboradores de la empresa, así como asesores externos, esto para que den diferentes puntos de vista sobre la empresa.

El momento de esta investigación, sin duda fue el más adecuado, debido a que la empresa tiene relativamente poco tiempo de creación y además está en su etapa de crecimiento, con lo cual se permite que puedan hacer recomendaciones que fueron aplicadas con éxito, por lo tanto esa apertura permite avanzar en buenos resultados.

La profesionalización de los negocios es la clave para vislumbrar un futuro próspero, ya que se tienen a la mano todas las herramientas y conocimientos para hacer la mejor versión del negocio para que así pueda evolucionar y convertirse en una gran empresa; sin duda eso es lo que esperamos le depare a GreenBox.

CONCLUSIONES GENERALES

I. La innovación en cualquier organización constituye un proceso complejo que debe ser revisado día a día, a través de un programa que haga explícitas las estrategias formales que todo integrante de la organización debe conocer, así como también los indicadores para la medición.

II. La innovación en materia de temas de sustentabilidad tiene en el imaginario social un importante aliado o una gran amenaza, ya que la cultura del cuidado del ambiente aún es muy incipiente y la mayoría de la gente no alcanza a visibilizar en el corto plazo, los beneficios de mantener un permanente comportamiento de relación con el ambiente. Esta cultura sin lugar a dudas no puede desarrollarse a través de productos que la gente compra, sino mediante la educación desde el seno mismo de la familia y en un ámbito secundario desde la educación básica y secundaria, sin embargo el mercado debe propiciar de alguna manera el fomento de esta cultura a sabiendas que será muy complicado por el tema ya antes descrito, además de los altos costos que representa el transitar hacia el uso de productos sustentables por sobre los de mayor uso y más económicos como son los plásticos y materiales desechables no degradables.

4.1 ANEXOS

ENTREVISTAS AL PERSONAL DE GREENBOX

Entrevista realizada a Germán González González (Socio fundador de GreenBox)

P: ¿Cómo surgió la idea de GreenBox?

R: Surge a partir de la necesidad que tuvimos en un negocio anterior donde vendíamos pizzas y muchos de los materiales además de caros, se volvían escasos en ciertas épocas del año; para poder solucionar el problema de la escasez y el precio buscamos proveedores que nos puedan vender de manera directa aquí en Chetumal, pudimos encontrar a un par de ellos para comenzar a trabajar para surtir los insumos de la pizzería. Sin embargo, continuamos viendo que el problema crecía con otros productos, entonces también nosotros teníamos una barrera de entrada, que los proveedores no podían vendernos si no era por volumen, sobretodo si no era en el giro de negocio que a ellos les interesaba vender, sobre todo en el tema de distribución y ventas al menudeo. Por lo tanto es que junto con mi socia decidimos abrir un negocio, con un préstamo personal, con unos insumos muy básicos de pizzería; que para aquél entonces solo era la caja de pizza. A la par de satisfacer esa necesidad, también estaba en el Congreso debatiéndose la ley de prohibición de plásticos, por ello al hacer una investigación de mercado, descubrimos que había toda una nueva oportunidad de negocio, especializándonos en plásticos biodegradables. Por eso es que decidimos fusionar los insumos de pizzería con los desechables biodegradables.

P: ¿Cuál es la ventaja competitiva de GreenBox?

R: Que ofrecemos un servicio personalizado y nos adaptamos a las necesidades del cliente, sobre todo en cuanto a cantidad y precio.

P: ¿Qué opinas de la competencia en tu rubro?

R: Que le hacía falta a Chetumal un negocio que se preocupe por los restauranteros, por los empresarios chetumaleños, que busque los precios más justos y la mejor atención posible y sobretodo las facilidades de pago que ofrecemos a los clientes que ya están establecidos.

P: ¿Qué es lo que hace que sus clientes les sigan eligiendo?

R: Sin duda alguna, la atención; estamos muy mal acostumbrados nosotros como consumidores en general a ir a un lugar y que solo sirvan para cobrar lo que queremos. Nosotros hemos decidido innovar al menos, no solo en el tema de que los productos son nuevos sino también en la atención que se le da, de darle un enfoque humano a la hora

de cobrar a la hora de atender, a la hora de surtir y sobretodo a la hora de recibir también la crítica de nuestros productos y de nuestra atención. Tomamos todos esos puntos para seguir creciendo.

P: ¿Qué ayudaría a mejorar su negocio?

R: La implementación de las tecnologías a la hora de gestionar no solo el dinero que está en caja, sino también los pedidos, las quejas y la manera en la que los administramos para hacer nuestros envíos; definitivamente la tecnología va a tener que implementarse cada vez más en nuestro negocio.

P: ¿Qué objetivos tienen a largo plazo?

R: Parte de las debilidades que tenemos es que podemos ofrecer un surtido más amplio del que ya tenemos, definitivamente el objetivo inmediato es aumentar nuestra gama de productos basados en la filosofía del mejor precio con la mejor calidad.

P: ¿Cómo ves a GreenBox en un futuro cercano?

R: Definitivamente desplazando a las empresas que vienen de afuera, que si bien es cierto dan empleo pero se llevan el capital a otros estados; GreenBox no solo surge para resolver las necesidades de los chetumaleños y darles un servicio digno, sino también de mantener el capital de nuestros restauranteros, de nuestros empresarios y sobretodo de nuestros clientes convirtiéndose siempre en Chetumal, porque comprarle a GreenBox es dejar el dinero a Chetumal.

Entrevista realizada a Roberto Chi (Empresa INIX) uno de los proveedores de GreenBox

P: ¿GreenBox se distingue de otras tiendas del mismo giro?

R: Sí se distingue porque manejan una línea específica de productos biodegradables

¿Los procesos de recepción de su mercancía, son habituales a los de otras tiendas?

R: Sí son los procesos habituales que con los demás clientes

¿Qué trato recibe como proveedor?

R: En general con todos los cliente bastante bien, siempre hay una buena relación

¿Conoce la filosofía de GreenBox?

R: La verdad no

¿Cuenta con el respaldo sobre los productos biodegradables que distribuye?

R: Sí claro, con las fichas técnicas que especifican de qué material están hechos los productos.

Entrevista realizada a Josué Hernández (Empresa INIX) uno colaborador de GreenBox

P: ¿Cómo describirías tu entorno de trabajo?

R: Agradable, me gusta y también muy activo

P: ¿Cómo lograste conseguir tu venta más exitosa?

R: Cuando vienen a comprar algo en específico y terminan llevándose otros productos

P: Guíame a través de tu proceso de ventas

R: Primero los saludo, me presento, a veces digo mi nombre; les pregunto qué se le ofrece y estoy pendiente de lo que el cliente me esté diciendo en ese momento.

¿Cuál es tu parte menos favorita del proceso de ventas?

R: Cuando el cliente tarda en elegir el producto.

P: ¿Cómo describirías GreenBox con base en lo que has visto hasta el momento?

R: Una tienda que se preocupa por el bienestar del cliente, el bienestar de la comunidad y del medio ambiente, porque vendemos productos que son biodegradables.

M E T O D O L O G I A	SUJETO DE ESTUDIO	Microempresa de Desechables Biodegradables
	POSTURA EPISTEMOLÓGICA	Paradigma Interpretativo
	ENFOQUE	Cualitativo
	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Estudio de caso
	OBJETO DE ESTUDIO	Estrategias de posicionamiento y modelo de gestión sustentable
	PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	A partir de un modelo de negocio sustentable
	UNIDAD DE ANÁLISIS	La innovación en el sistema de gestión sustentable y sostenible
	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	¿Qué estrategias competitivas pueden generarse para la rentabilidad del negocio de Desechables Biodegradables?

	<p>MARCO CONCEPTUAL ANALÍTICO</p>	<p>Modelo de Negocio. (Mitchell and Bruckner, Debelek & Debelek, Magretta y Shaffer et al)</p> <p>Innovación del modelo de negocio (Teece, Skarzynski y Gibson, Yunus et al. y Gambardella y McGahan)</p> <p>Ventaja Competitiva. (Porter)</p> <p>Sustentabilidad en los modelos de negocio.</p>
--	-----------------------------------	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Canedor, S. (2009). *Contribución al estudio del aprendizaje en ciencias experimentales en la educación infantil: Cambio conceptual y construcción de modelos científicos percusores*. [Doctoral, Universitat de Barcelona.].
<https://www.tdx.cat/handle/10803/1321#page=1>

Castro, D. (2016). *Desarrollo Sostenible basado en el concepto triple cuenta de resultados*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3721/Desarrollo%20sostenible%2C%20basado%20en%20el%20concepto%20triple%20cuenta%20de%20resultados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Clagett, D, (1992), *Harnessing Innovation through Intrapreneuring: a Study of Champion Program in a Large Telecommunications Firms*, tesis Ph.D. Walden University, U.S.A.

Henríquez, R., & Oreste, R. (2015). Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable. *Universidad de Santiago de Chile*, 8(Número 3 Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología.), 178.

Díaz de Salas, S., Mendoza, V., & Porras, C. (2011). UNA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE CASO. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 75(23), 206.

Elkington, J. (2004). *“The triple bottom line”* (3.^a ed.). EARTHSC.

Garrido, E. (2019, noviembre 25). México entra en recesión económica técnica. *Diaria*.

<https://expansion.mx/economia/2019/11/25/mexico-si-cae-en-recesion-tecnica-en-el-primer-semester-de-2019>

Drucker Peter. (1963). *La gerencia de empresas* (Primera, Vol. 1-1). Sudamericana.

Drucker Peter. (1986). *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas* (1.ª ed., Vol. 1). Sudamericana.

Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. ISO.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Pérez, M. J., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU ENFOQUE AMBIENTAL: UNA VISIÓN SOSTENIBLE A FUTURO. *Universidad y Sociedad*, 8(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (Novena). Ediciones Deusto: EUA.

Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

Góngora, P. (2014). La industria del plástico en México y el mundo. *Revista Comercio Exterior*, 64(Número 5). <http://www.revistacomercioexterior.com/>

GREENPEACE. (2018). *Un Millón de Acciones Contra el Plástico*. Edición Especial;Pdf.

<https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/04/TOOLKIT-PLASTICOS-v3.pdf>

Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). INNOVACIÓN EMPRESARIAL, DIFUSIÓN, DEFINICIONES Y TIPOLOGÍA. UNA REVISIÓN DE LITERATURA. *Revista Dimensión Empresarial*, 11.

https://www.researchgate.net/publication/258453063_INNOVACION_EMPRESARIAL_DIFUSION_DEFINICIONES_Y_TIPOLOGIA_UNA_REVISION_DE_LITERATURA_BUSINESS_INNOVATION_DIFFUSION_DEFINITION_S_AND_TYPE_A_LITERATURE_REVIEW

Hitt, M. A., & Ireland, R. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (Vol. 1). McGraw-Hill Book Company.

Harney, B. (2016). Contingency theory. *An Encyclopedia of Human Resource Management*, 1, 72-73.

Jiménez F., Jorge E., “Cómo mide la contabilidad sustentable la dimensión social y la importancia del empleo dentro de ésta”, Área de investigación: Administración de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Administración y Economía, Doctorado en Ciencias de la

Administración, Santiago de Chile. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Tomado:

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.01.pdf>

Leboreiro, Michelle (2017). Primera Impresión. La Prueba de los 7 Segundos

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Primera-Impresion.-La-Prueba-de-los-7-Segundos-20170403-0131.html>

López, R. (2012). *INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.].

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*.

Doctorado en Administración de Empresas: Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles.

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

México ¿Cómo vamos? (2019). *Índice de Progreso Social* [Informativa].

México ¿Cómo vamos?

<https://mexicocomovamos.mx/new/md-multimedia/1574127207-989.pdf>

Cancino, C., & Morales, M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Serie*

Documento

Docente.

<https://carec.com.pe/biblioteca/biblio/5/19/RSE%20004%20Universidad%20de%20Chile.pdf>

Sánchez, N. (2017). *La Sostenibilidad en el Sector Empresarial*. UPC Universidad Politécnica de Catalunya.
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

Schumpeter, J. A. (1939). *BUSINESS CYCLES. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. (2014.^a ed.). McGraw-Hill Book Company.
https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf

SKARZYNSKI, P., & GIBSON, R. (2008). Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates. *Harvard Business Press*, 295.

Shrivastava, P., & Hart, S. (1995). *Business Strategy and the Environment* (3.^a ed., Vol. 4).

Tapia, G. (2018). Modelos de negocios sustentables. Buenos Aires: *Jornadas de Administración Financiera*, 28, 35.

Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43: 172-194.

Osterwlder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, 16(1).

<https://pdfs.semanticscholar.org/4d60/687583e42658fa1c47c9aa02813ce428da4b.pdf>

Osterwlder, A., Pigneur, Y., Bernarda, & Smith, A. (2018). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Deusto.

<http://179.43.112.212/webapp-storage/adjuntos/88073-Osterwalder-Dise%C3%B1ando%20la%20propuesta%20de%20valor.pdf>

Olcese, S., Rodriguez, A., & Alfaro, J. (2000). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible* (2008.^a ed.). McGraw-Hill Book Company.

Hernández, R; et al (2001). Metodología de la Investigación. 2^a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134. Bernal T, César Augusto.

Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI: conocimiento y capital intelectual: Las nuevas ventajas competitivas de la empresa* (Primera, Vol. 1). Norma.

Von den Berg, G., & Pietersma, P. (2016). *Modelos Clave de Negocio*. Trillas.

YUNUS, M., Bertrand, M., & 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(Elsevier), 216-226.

Aguirrezabal, I. (2019). Plástico en México. Oficina Económica y Comercial de España en Ciudad de México.
file:///C:/Users/delri/Downloads/DOC2019826983.pdf

Reyes, H., Álvarez, L., Pérez, H., & Santillo, D. (2019). Estudio sobre el impacto de la contaminación por microplásticos en peces de México. Greenpeace.

https://www.researchgate.net/publication/339693389_Estudio_sobre_el_impacto_de_la_contaminacion_por_microplasticos_en_peces_de_Mexico

Daniel, O., Alvarado-Peña, L., Sansores, E., & Navarrete, M. (2019). Responsabilidad Social Empresaria (RSE) aplicado en decisiones de PYMES. *Revista Venezolana de Gerencia*, 85, 299.

ISO (2011), Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT). Montevideo: UNIT.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”