

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

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

Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática
Maestría en Informática Aplicada



Desarrollo de un modelo de negocio basado en 'Lean Startup' que brinde a las microempresas asesoría y herramientas para obtener presencia en internet

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN INFORMÁTICA APLICADA
Presenta: **ANTONIO CARRILLO FUENTES**

Asesora **SARA ORTIZ CANTÚ**

Tlaquepaque, Jalisco. 9 de mayo de 2019

Contenido

Resumen.....	4
1. Introducción o contexto.....	4
2. Planteamiento del problema.....	6
2.1 Hipótesis.....	8
3. Objetivos	9
3.1 General	9
3.2 Particulares.....	9
3.2.1 Desarrollar un modelo de negocio repetible y escalable.....	9
3.2.2 Crear una empresa	9
4. Justificación	9
5. Marco teórico.....	11
5.1 Metodología	11
5.1.1 Lean Startup	11
5.1.2 Modelo ‘Canvas’	15
5.1.3 Agile.....	18
5.1.4 Metodología Scrum	20
5.2 Análisis del entorno.....	21
5.2.1 Productos disponibles para tener presencia en internet.....	21
5.2.2 CMS – ‘Content Management Systems’	22
5.2.3 ‘Website builder’	22
5.2.4 Comparación entre CMS y los ‘website builder’	23
6. Modelo CANVAS.....	25
7. Propuesta de valor	25
7.1 Propuesta de valor	26
7.1.1 Construcción de una página web	26
7.1.2 Herramientas de fácil uso.....	26
7.1.3 Asesoría en línea durante la construcción	27
7.1.4 Asesoría para crecer la página	27
7.2 MVP – Mínimo producto viable	28
7.3 Iteraciones y retroalimentación sobre el MVP.....	30
7.3.1 Iteración 1	30
7.3.2 Iteración 2	31

7.3.3 Iteración 3	31
7.3.4 Iteración 4	32
7.3.5 Iteración 5	32
7.3.6 Iteración 6	33
7.3.7 Iteración 7	33
7.4 Conclusiones.....	34
7.5 Plataforma en versión 1	35
8. Aspectos de mercado	40
8.1 Quién es el mercado.....	40
8.2 Características del mercado por sector económico	40
8.3 Crecimiento del mercado mexicano	41
8.4 Descripción del producto	42
8.5 Oportunidades del producto en el mercado.....	43
8.5.1 Tomar una porción del mercado existente	44
8.5.2 Tomar una porción del mercado nuevo.....	44
8.5.3 Convertir a clientes potenciales dentro de las microempresas que ya usan internet.....	44
8.5.4 Convertir a clientes potenciales fuera del internet.....	44
8.6 Quiénes son los competidores	44
8.6.1 WordPress	44
8.6.2 Wix.....	45
8.6.3 ADN (Sección Amarilla).....	45
8.6.4 Google MyBusiness	45
8.6.5 Facebook	45
8.7 Comparación con los competidores.....	46
8.7.1 Accesibilidad tecnológica	46
8.7.2 Precio.....	47
8.7.3 Identificación con el segmento de mercado (microempresas mexicanas)	47
8.7.4 Personalización de la página	48
8.8 Penetración en el mercado de productos similares.....	49
9. Aspectos financieros	51
9.1 Premisas	51
9.1.1 Ingresos	51
9.1.2 Egresos	51

9.2 Flujo de dinero	52
9.5 Evaluación	56
10. Aspectos técnicos.....	56
10.1 Plataforma.....	56
10.1.1 Página principal	56
10.1.2 Tour	58
10.1.3 Aplicación de creación.....	61
10.1.4 Módulo de pagos.....	63
10.1.5 Administración de cuenta	63
10.1.6 Canales de captación de clientes	63
10.1.7 Relación con el cliente y mejora continua	64
10.2 Descripción de las tecnologías utilizadas	65
10.2.1 Tecnologías utilizadas.....	65
10.2.2 Ciclo de desarrollo.....	67
11. Aspectos organizacionales	67
11.1 Registro fiscal	67
11.2 Registro de marca	68
11.3 Organigrama.....	68
12. Recomendaciones	70
12.1 Sobre la implementación del proyecto	70
12.1.1 Etapa 1.....	70
12.1.2 Etapa 2.....	70
12.1.3 Etapa 3.....	70
12.1.4 Etapa 4.....	71
12.2 Oportunidades adicionales en el modelo de negocio.....	71
13. Conclusiones.....	72
Bibliografía	74
Anexos.....	77
Anexo 1 – Captura de registro de marca ante IMPI	77

Resumen

En este documento se presenta un proyecto de titulación para la Maestría en Informática Aplicada, en éste se describe el desarrollo de un plan de emprendimiento y un modelo de negocio para la creación de una plataforma de construcción de páginas web dirigido a microempresas mexicanas.

El proyecto está fundamentado en la metodología 'Lean Startup', la cual brinda un marco para el desarrollo de proyectos de emprendimiento enfocados a la creación de productos digitales. Se utiliza además el modelo 'Canvas' para la representación de su modelo de negocio.

Las etapas que incluye son la introducción, el marco teórico, la documentación del desarrollo del MVP como fuera definido por la metodología 'Lean Startup', y la captura de la retroalimentación de los usuarios finales. Además, incluye los aspectos de mercadeo, financieros, técnicos y organizacionales relacionados con el plan de emprendimiento. El documento concluye con recomendaciones para el proyecto.

1. Introducción o contexto

Según información del Diario Oficial de la Federación se considera como microempresa a toda empresa legalmente constituida y con hasta 10 personas, y ventas de hasta \$4 millones de pesos anuales.

Con datos obtenidos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de los 5,078,735 de establecimientos registrados en 2018, el 93.66% de los mismos son microempresas, como se ve en la tabla 1.

Tabla 1. Número total de empresas en México y porcentaje de microempresas

	Número de empresas	Porcentaje
Microempresas	4,756,691	93.66%
Total	5,078,735	100%

Fuente: INEGI 2018.

En la tabla 2 se incluye el porcentaje de microempresas anunciado por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), correspondiente a las microempresas que reportaron tener una página corporativa o redes sociales para realizar actividades como publicidad, promoción, atención a clientes, recepción de pedidos, entre otras. Resultado de su encuesta sobre uso de servicios de telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 2. Cálculo del número de microempresas que reportaron no tener página web, pero sí utilizan el internet

	Número	Porcentaje
Microempresas	4,756,691	100%
Microempresas que cuentan con página empresarial o usan redes sociales	2,354,562	49.5%

Fuente: IFT 2018.

Se concluyen dos cosas de las tablas anteriores, primera, que las microempresas mexicanas representan el mayor porcentaje de empresas en México, segundo, que al 2018, solo la mitad cuenta con algún tipo de presencia en línea.

Las microempresas deben de considerar el tener presencia en línea como un factor importante en su estrategia comercial, el INEGI en su Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUITH) del 2017, revela lo siguiente:

- El 63.9% de la población de seis años o más en México, se declaró usuaria de Internet.
- El 50.9% de los hogares mexicanos cuentan con acceso a internet.
- El 20.4% de los encuestados que se declararon usuarios de internet, reportaron haber realizado transacciones vía este medio, contra el 12.8% que reportó lo mismo en 2015.
- El 16.6% de los encuestados que declararon ser usuarios de internet, reportaron que entre otras cosas usan el internet para la compra de productos, contra el 9.7% que declaró lo mismo en 2015.
- El 34.4% de los entrevistados declarados como usuarios de internet, reportaron realizar compras en línea con una frecuencia de una o más veces al mes, contra el 28.5% del 2015.
- El 81.2% de los entrevistados declarados como usuarios de internet, reportaron usarlo diariamente, contra el 59.9% que en 2015 declaró lo mismo.

Estos datos reflejan una sociedad con alto uso del internet, lo que hace que el tener presencia en línea sea un factor decisivo para ser accesible a un número considerable de posibles clientes.

- Las microempresas tienen dos medios principales para conseguir un sitio web:
 - Proveedores de servicios web.
 - Costo variable de acuerdo con el tamaño del proyecto y tabulador del proveedor.
 - El proveedor puede hacer formal o informalmente funciones de consultoría en otras áreas del negocio, como diseño, sistemas o infraestructura tecnológica.
- Servicios gratuitos.
 - La mayoría de estos servicios dependen de un conocimiento técnico por parte del usuario.
 - La mayoría de estos servicios están dirigidos a un mercado global por lo que su comunicación puede ser ajena a las microempresas mexicanas.

Es en este marco que se ve la necesidad de eliminar esta diferencia entre demanda y oferta proponiendo un servicio sencillo y accesible a este sector del mercado.

2. Planteamiento del problema

Desde la perspectiva adquirida como prestador profesional de servicios web, se percibe que un problema común, microempresarios que están teniendo un primer acercamiento con el internet para sus empresas, el no poder definir el producto que requieren asertivamente, siendo lo más común que describan dicha necesidad acorde a sus expectativas a mediano y largo plazo, en vez de hacerlo de acuerdo con sus necesidades inmediatas.

- Esta situación propicia frustración tanto de cliente como en el proveedor ya que desencadenaba otras situaciones negativas, por ejemplo:
- El proyecto de desarrollo se veía constantemente atrasado al solicitarle al cliente información que no tenía y que aún no estaba preparado para sustentar
- Se le requería al negocio madurez en procesos que no implementaba aún
- El costo del proyecto se elevaba al sumarle funcionalidades y características que excedían las que inicialmente se habían requerido
- Se perdían oportunidades de negocio al prolongar el proyecto o al prolongar un primer lanzamiento
- Las aplicaciones terminaban en desuso al no corresponder con la operación en el negocio

Estos problemas son más acentuados en empresas de reciente creación que aún están en una fase de experimentación y que podían carecer inclusive de identidad o una infraestructura mínima como negocio.

En esta etapa las empresas requieren distintos tipos de consultoría que las apoyen a encontrar y desarrollar su modelo de negocio y que las apoyen en identificar las características del tipo de presencia en línea acorde a la etapa que transitan.

Existen distintos enfoques para clasificar y determinar el tipo de presencia web que una empresa requiere de acuerdo con su tamaño y su nivel de madurez, en 2003, Rao *et al* propusieron un modelo basado en el desarrollo del comercio electrónico de las pequeñas y medianas empresas:

- Presencia: Esta etapa es un sitio 'brochure' básico, proveyendo información básica sobre el negocio.
- Portales: Esta etapa introduce comunicación de dos vías con los clientes por medios como permitiéndoles hacer pedidos en el sitio, o dar retroalimentación sobre los productos y servicios utilizando encuestas electrónicas.
- Integración de transacciones: Esta etapa está caracterizada por la habilidad de conducir transacciones financieras en línea, pero puede también incluir actividades relacionadas como subastas.
- Integración empresarial: En esta etapa, los procesos de negocio están completamente integrados con los negocios electrónicos e implican una colaboración significativa entre aliados de negocio.

Un modelo diferente es propuesto por Burgess *et al* (2001), lo que llaman el modelo de 'la adopción de las 3 P's de la Web', el cual propone que los sitios web tienen tres etapas progresivas, cada una con características y componentes únicos:

- Promoción: Esta es una etapa informativa que implica que el sitio web contenga los detalles de contacto del negocio y provea información sobre los productos o servicios promocionando el negocio en el internet.
- Aprovisionamiento: Esta etapa agrega funcionalidad a un sitio web y agrega herramientas como catálogo, listas de precios (no vinculadas a una base de datos), soporte para el cliente en la forma de 'Preguntas frecuentes', y vínculos en el sitio que le aportan valor al usuario. Información específica al ramo del negocio es agregada en esta etapa.
- Procesamiento: Esta es la etapa de las transacciones en la evolución del sitio web e involucra órdenes en línea, procesamiento y actividades de pago asociadas con productos o servicios del negocio.

Recientemente, Burgess (2015) propone un nuevo modelo al cual llama el modelo de pirámide de presencia web, el cual se basa en los anteriores y los expande, ya que los modelos anteriores se basaban en las etapas para representar un crecimiento lineal de los sitios web de las pequeñas empresas. En el modelo piramidal estas etapas son remplazadas por los espacios virtuales como fueran definidos por Angehrn (1997), en su modelo 'ICDT', en él, Angehrn propone diferentes 'espacios' en línea que los negocios podrían ocupar, los cuales los guiarían a la selección de diferentes funcionalidades para sus sitios, estos espacios son:

- Espacio de la información virtual: La información es trasladada del negocio al cliente. Este espacio incluye funcionalidades como los detalles de contacto del negocio, descripciones de los bienes ofertados e información de la compañía.
- Espacio de la comunicación virtual: El negocio se involucra en la comunicación con los clientes, por ejemplo, por correo electrónico.
- Espacio de la distribución virtual: Permite por entrega automatizada de bienes, por ejemplo, música en línea, software o libros digitales.
- Espacio de la transacción virtual: Permite la automatización de órdenes de compra, pagos o acceso a las bases de datos del negocio que pueden ocurrir sin intervención humana.

El modelo piramidal de Burgess se diferencia además de los modelos previos al considerar la presencia de los negocios en sitios de terceros como parte de la presencia web de estos.

La idea de una pirámide viene del buscar describir la presencia del negocio en base a las funcionalidades que busca tener al momento en el que se le analiza, conociendo cual será el punto focal de dicha pirámide y dónde cada uno de los pisos de la pirámide corresponde a uno de los espacios virtuales de Anghern, y estaría dividida en dos mitades, el lado izquierdo representa los sitios del negocio, y el derecho, la presencia del negocio en otros sitios. Las funcionalidades más comunes están pegadas al centro, las menos comunes se distribuyen hacia las orillas, como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3. Modelo piramidal de presencia web

	Servicios electrónicos	Distribución	D	Distribución	Servicios electrónicos	
	Pago	Base de datos	T	Base de datos	Pago	
Redes sociales	Reseñas	Información de contacto	C	Información de contacto	Reseñas	Redes sociales
Valor agregado	Información del negocio	Detalles de contacto	I	Detalles de contacto	Información del negocio	Valor agregado
		Funcionalidades	Espacios	Funcionalidades en sitios de terceros		

Fuente: Burgess et al. 2015.

Otra funcionalidad del modelo piramidal es que el nivel de adopción de las funcionalidades del sitio para cada espacio es representado oscureciendo dicha celda. La visualización de esta información puede ser utilizada para el análisis del negocio.

Con base en la experiencia descrita y a la existencia de modelos ordenados que sugieren de forma fundamentada un camino para el desarrollo de la presencia en línea de una empresa, se detecta un área de oportunidad en el poder implementar dichos modelos al sector de las microempresas en México.

2.1 Hipótesis

La hipótesis del proyecto es que puede desarrollarse un servicio de presencia en línea para microempresas con base en los modelos descritos previamente utilizando la metodología 'Lean startup'.

Actualmente existen ya herramientas y servicios que proveen servicios de presencia en línea, pero se perciben áreas de oportunidad en los mismos, por ejemplo, dichos servicios exigen destreza técnica que no necesariamente tienen los empleados de una microempresa. No existen además servicios que ofrezcan identificar las necesidades de una empresa que va empezando, sino que ofrecen características al por mayor sin contemplar el riesgo que esto representa para las microempresas.

Las microempresas que obtienen una presencia en línea acorde a sus necesidades tendrán mayor oportunidad de éxito ya que:

- Serán accesibles para mercado en el internet
- Fortalecerán su imagen corporativa hacia sus clientes y aliados comerciales, potenciales y existentes
- Podrán experimentar con estrategias de promoción y distribución en línea

- Podrán enfocarse en otros aspectos del negocio una vez resuelta la necesidad de presencia web

3. Objetivos

3.1 General

Crear un modelo de negocio repetible y escalable que atienda el área de oportunidad que representa el ofertar un servicio de presencia en línea a las microempresas mexicanas.

Dicho modelo de negocio deberá de ser probado y validado con base en la metodología 'Lean startup', esto implica contar con una representación gráfica en el modelo 'Canvas' donde cada una de las áreas del mismo se encuentren sustentadas por un experimento de validación comprobable. Serán parte del proyecto la creación, ejecución, evaluación y repetición de cada uno de dichos experimentos.

3.2 Particulares

3.2.1 Desarrollar un modelo de negocio repetible y escalable

Se desarrollará un modelo de negocio con base en la metodología 'Lean startup', definiendo mediante la validación continúa todas las regiones del modelo 'Canvas'.

3.2.2 Crear una empresa

Desarrollar el modelo de negocio por medio de la creación de una empresa que ejecute el mismo.

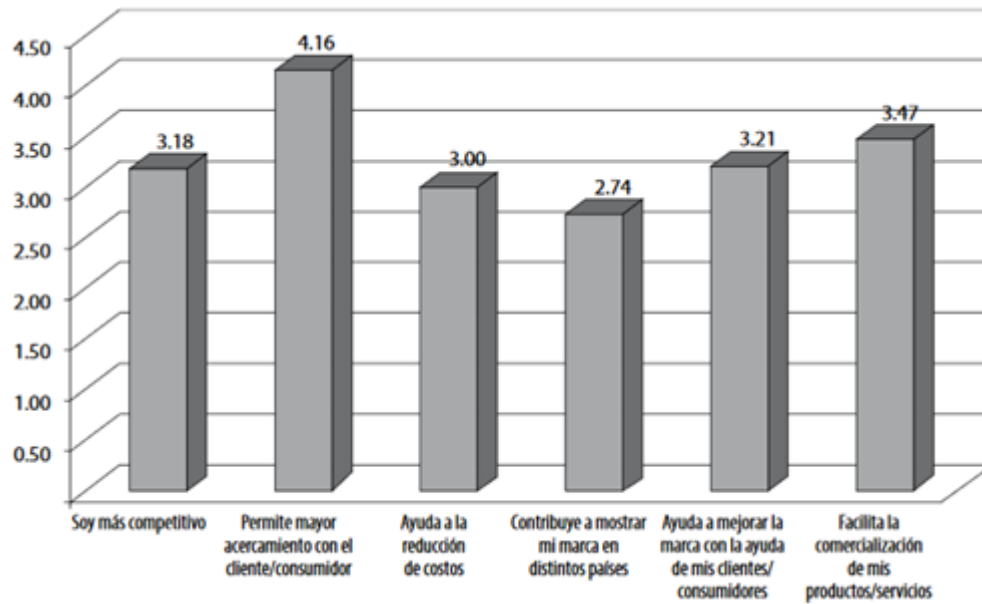
4. Justificación

El presente proyecto busca brindar a las microempresas de una adecuada presencia en línea, lo cual fortalecerá la competitividad de estas, siendo entonces no solo una oportunidad de negocio sino un medio para favorecer el crecimiento de la economía nacional.

Impactará al incrementar la probabilidad de supervivencia y crecimiento de las microempresas al darles un servicio con características más adecuadas para sus necesidades en una etapa inicial.

El apartado anterior podría indicar que no existe un interés o necesidad de las microempresas mexicanas por tener presencia en línea, sin embargo, sí existe una percepción positiva de las microempresas mexicanas acerca del tema. A continuación, se muestran los resultados de una investigación hecha en 2015 sobre el impacto que tiene la presencia en línea en las microempresas, por Becerril *et al.* (2015), esta investigación reveló que para las microempresas participantes la presencia en línea es un factor importante para detonar otras ventajas competitivas en sus negocios como se puede ver en la figura 1.

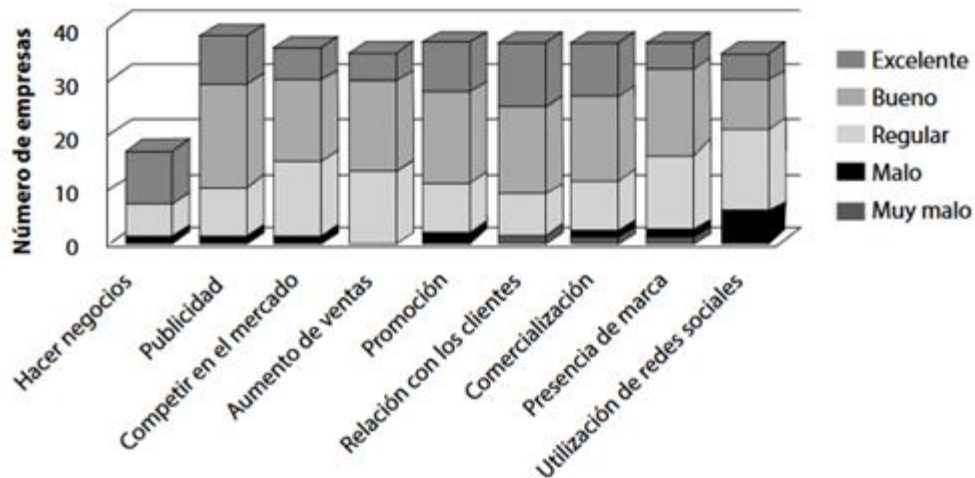
Figura 1. Mencione cuáles son para usted las ventajas de utilizar esta herramienta siendo 5 de vital importancia y 1 nada importante.



Fuente: Becerril *et al.* (2015).

Esta investigación también identificó el impacto que tiene para las microempresas de la Ciudad de México tener presencia web, analizando si su uso ha provocado un desarrollo competitivo en relación con otras empresas que se encuentran en su mismo segmento de mercado. Las empresas participantes califican los atributos del uso de la web como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Calificación de los atributos del uso de internet/web en negocios



Fuente: Becerril *et al.* (2015).

Se concluye de lo anterior que las microempresas mexicanas perciben el tener presencia en línea como una ventaja competitiva, y además que los tres atributos con mejor ponderación por las microempresas sobre el uso del internet son la publicidad, la promoción y la relación con los clientes.

5. Marco teórico

El marco teórico para el proyecto “Desarrollo de un modelo de negocio basado en ‘Lean Startup’” abordará los temas de ésta metodología, las microempresas, las herramientas actuales para obtener presencia en internet y el uso que las microempresas hacen o deberían de hacer de las mismas.

5.1 Metodología

5.1.1 Lean Startup

La metodología ‘Lean Startup’ es un marco de trabajo reciente definido por Eric Ries a partir de los estudios de Steve Blank, creador del libro ‘The four steps to Epihany’, publicado por primera vez en 2003, donde define el ‘Customer Development’ o desarrollo del cliente, señalando un camino para la creación y desarrollo de nuevos productos desde una perspectiva nueva; este libro se convirtió rápidamente en una guía para el desarrollo de compañías ‘Startup’, ofreciendo un marco diferente al de las grandes empresas y proponiendo etapas y procesos ajustados a sus características únicas.

En 2004, bajo la guía de Blank, Ries formaría parte de un equipo de desarrollo donde comienza a idear la metodología ‘Lean Startup’.

La estrategia de la metodología parte de una visión general del problema y la solución, siendo lo demás interrogantes y supuestos que deberán de ser contestados y validados hasta convertirse en un modelo de negocio repetible y escalable.

Los 5 principios de la metodología ‘Lean Startup’ según Ries (2011, p9-10):

1. Los Emprendedores están en todos lados. No tienes que trabajar en una cochera para estar en una ‘Startup’. El concepto de emprendimiento incluye a cualquiera que trabaje dentro de mi definición de una ‘Startup’: una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones extremas de incerteza. Esto significa que los emprendedores están en todos lados y que el aproximamiento de ‘Lean Startup’ puede funcionar en compañías de cualquier tamaño, inclusive en una empresa grande, en cualquier sector o industria.
2. Emprendimiento es administración. Una ‘Startup’ es una institución, no solo un producto, y así, requiere un nuevo tipo de administración, específicamente dirigido a su contexto de incertidumbre extrema. De hecho, como argumentaré después, creo que ‘Emprendedor’ debería de ser considerado un título de trabajo en todas las compañías modernas que dependen de la innovación para su crecimiento futuro.
3. Aprendizaje validado. Las ‘Startups’ existen no solo para crear cosas, hacer dinero, o ni siquiera para servir a sus clientes. Existen para aprender a construir un negocio sostenible.

Esta enseñanza puede ser validada científicamente corriendo experimentos frecuentes que le permiten a los emprendedores probar cada elemento de su visión.

4. Construye - Mide - Aprende. La actividad fundamental de una 'Startup' es convertir ideas en productos, medir como los clientes responden, y entonces aprender si cambiar de pivote o perseverar. Todos los procesos de una 'Startup' exitosa deberían de ser dirigidos a acelerar el ciclo de retroalimentación.
5. Innovación explicable. Para mejorar los resultados del emprendimiento y tener innovadores que rindan cuentas, necesitamos enfocarnos en las cosas aburridas: como medir el progreso, como definir hitos, y como priorizar el trabajo. Esto requiere un nuevo tipo de contabilidad diseñada para las 'Startups' – y las personas a las que les rinden cuentas.

Ries hace hincapié en mirar a las Startups como algo diferente a las empresas, y señala que el motivo por que las 'Startup' fracasan de manera constante es por querer utilizar indicadores de éxito propios de las grandes empresas.

¿Por qué fallan las Startups, las nuevas empresas fallan en todas partes que miramos? El primer problema es el encantamiento de un buen plan, una estrategia sólida y exhaustiva investigación de mercado. En épocas anteriores, estos eran indicadores de éxito probable. La tentación es abrumadora para aplicarlos a nuevas empresas también, pero esto no funciona, debido a nuevas empresas operan con demasiada incertidumbre. Nuevas empresas aún no saben quién es su cliente o lo que su producto debe ser. A medida que el mundo se vuelve más incierto, se hace más difícil y más difícil de predecir el futuro. Los viejos métodos de gestión no están a la altura. Planificación y previsión sólo son precisos cuando se basan en una historia de éxito estable de largo plazo y un ambiente relativamente estático. Las nuevas empresas no tienen ninguno. Ries (2011, p. 10).

Una de las aportaciones claves tomadas de Blank por Ries, es el enfoque del desarrollo de soluciones en el cliente, no en el producto, Blank y Dorf (2012, p. 24) señalan que el descubrimiento de los clientes no se trata de recoger listas de características de los clientes potenciales o producir un montón de grupos de enfoque. En un inicio, los fundadores definen la visión del producto y luego utilizan la detección de clientes para encontrar clientes y un mercado para esa visión. Dicho enfoque se logra a partir de la visión inicial, el cual se modificará de acuerdo con los resultados de las validaciones con los clientes.

Para cada uno de estos supuestos señalan Blank y Dorf (2012, p. 63) debe de haber un experimento. Un experimento es un producto en el modelo 'Lean Startup', un experimento es algo más que una investigación teórica; también es un primer producto. Si este o cualquier otro experimento tiene éxito, se permite al gestor empezar con su campaña: alistar los primeros usuarios, la adición de los empleados para cada experimento adicional o iteración, y, finalmente, empezar a construir un producto. En el momento en que el producto está listo para ser distribuido ampliamente, se han establecido ya clientes. Se han resuelto los problemas reales y se ofrecen especificaciones detalladas de lo que necesita ser construido. A diferencia de un proceso de planificación estratégica o investigaciones de mercado tradicional, esta especificación se arraiga en sus comentarios acerca de lo que está hoy en día de trabajo en lugar de a la espera de lo que podría funcionar mañana.

Ries divide su metodología en tres grandes etapas, Visión, Dirección y Aceleramiento.

Para encontrar la visión de la 'Startup' Ries recomienda empezar disciplinadamente el proceso de desarrollo de la misma, señala que los emprendedores necesitan aceptar que requerirán de competencias gerenciales y administrativas, inclusive si dichas competencias no son las que convencionalmente se requerirían en una empresa en dicho rol, indica como principales cualidades gerenciales la disciplina y la tenacidad, que permitan ejecutar su visión al emprendedor.

Indica el definir como parte del proceso del emprendedor, y aporta su definición de 'Startup': Una 'startup' es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones extremas de incertidumbre (Ries. 2011, p. 27).

Hace hincapié en expresar que en este caso la innovación puede no solo ser un producto o servicio previamente inexistente, sino inclusive uno visto desde una nueva perspectiva o puesto en un contexto diferente.

Otro concepto que señala es el del aprendizaje, expresando que en su experiencia como emprendedor una interrogante recurrente es si la empresa está o no teniendo progreso, el reto aquí, señala, es diferenciar el aprendizaje de lo que él llama 'aprendizaje validado', esto es, un aprendizaje basado en un rigor científico y no en una experimentación sin lógica ni método.

Dicho aprendizaje implica definir qué es lo que se busca aprender o demostrar, después definir cuál sería la métrica de éxito para dicha demostración y encontrar la forma de obtener ese aprendizaje con el menor esfuerzo o inversión posible, para finalmente ejecutar el experimento y registrar el aprendizaje obtenido y más importante aún, para actuar en base al conocimiento encontrado, bajo esta perspectiva todo aprendizaje se convierte en una historia de éxito, inclusive cuando se prueban como erróneas suposiciones que si no se hubieran derrumbado harían navegar el proyecto en una dirección equivocada.

Este 'aprendizaje validado' hace entonces que en el transcurso del proyecto solo crezcan y se desarrollen en el mismo aquellos elementos que de manera comprobada aportan valor al mismo, pudiendo descartar aquellos que no como desecho de forma inmediata.

Es la experimentación el último componente para formar la 'startup', Ries comenta que la metodología 'Lean Starup' concibe los esfuerzos de las 'startup' como experimentos que prueban su estrategia para ver que partes son brillantes y cuales son locuras. Un verdadero experimento sigue el método científico. Inicia con una hipótesis clara que hace predicciones sobre lo que se supone pasará, Entonces prueba esas predicciones empíricamente. Justo como la experimentación científica está formada por teoría, la experimentación en las 'startup' está guiada por su visión. El objetivo de cada experimento es descubrir cómo construir un negocio sustentable alrededor de su visión. (Ries. 2011, pp. 57-58).

Enfatiza que la experimentación debe de comenzar inmediatamente, ya que cada supuesto no validado representa una incertidumbre sin eliminar, lo que lleva a invertir en elementos sin saber si aportan valor o si llevan el proyecto a la dirección correcta.

Sugiere que dichos experimentos se dividan en pequeños esfuerzos lo cual facilite el análisis de sus resultados y el esfuerzo requerido para la ejecución de estos.

El experimento debe de ser un producto, algo que pueda ser probado directamente con el cliente de manera que permita validar la hipótesis de dicho experimento de manera contundente.

La clave en la evaluación de resultados es el definir correctamente los experimentos a realizar, los componentes o interrogantes previas a una prueba son:

- 1) ¿Cuál es la hipótesis a comprobar?
- 2) ¿Cuál es el producto mínimo viable que puede comprobar la hipótesis?
- 3) ¿Cuáles serán los indicadores para evaluar durante el experimento?
- 4) ¿Cuáles son las metas que el experimento debe de cumplir para considerar la hipótesis como falsa o verdadera?

Croll & Yoskovitz (2013), hablan sobre cómo desarrollar Análisis acordes a la metodología 'Lean Startup', señalan, las Analíticas ('Analytics' en inglés), son acerca de cómo seguir las métricas que son críticas en un negocio. Usualmente, estas métricas importan porque están relacionadas al modelo de negocio – de dónde viene el dinero, cuánto cuestan las cosas, cuántos clientes se tienen, y la efectividad de las estrategias de adquisición de clientes.

En una 'Startup', no siempre se sabe que métricas son clave, porque no se está completamente seguro del negocio en el que se está. La actividad para analizar cambia frecuentemente. Aún se está tratando de encontrar el producto indicado o a la audiencia indicada. En una 'Startup', el propósito de las Analíticas es encontrar el camino al producto y mercado indicados antes de que el dinero se acabe.

Es importante señalar que la metodología 'Lean startup' ha encontrado eco en áreas más especializadas del desarrollo de modelos de negocio, como el ejemplo anterior, tomado de lo que sus autores definen como 'Lean Analytics', existen también ahora adecuaciones de los valores promovidos por 'Lean startup', a áreas más específicas del desarrollo de 'Startup', otro caso es 'Lean UX' – 'User experience' o experiencia de usuario.

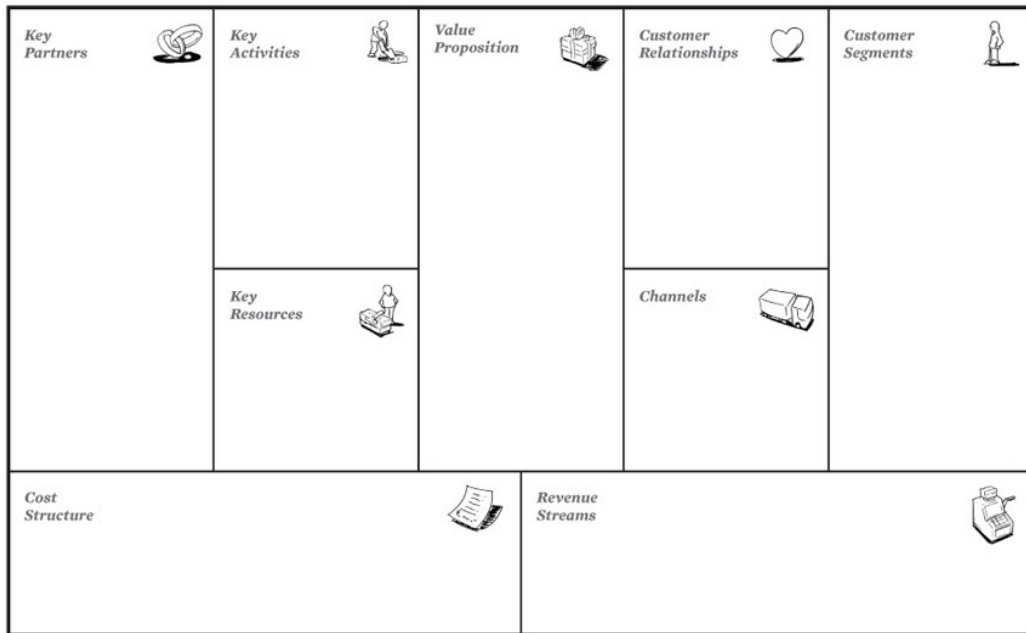
Se concluye que la metodología 'Lean Startup' representa un cambio de paradigma donde se define ahora a la 'Startup' como algo diferente a una empresa convencional, con un ciclo de vida y etapas de gestación diferentes a la misma, lo anterior, además, como una necesidad al entorno actual donde la abundancia de las 'Startup' obedece a factores de alta competencia que hacen que la innovación sea un factor primordial en las propuestas de negocio actuales.

Entre los aprendizajes obtenidos están la experimentación desde el inicio de un proyecto, siempre validar las ideas, esto es fundamental en el desarrollo de un nuevo negocio en el que el gasto corriente puede marcar la diferencia entre la subsistencia y el fin de este, el poder corroborar que es aquello que produce un valor y por tanto un retorno de inversión es no solo un asunto de crecimiento sino de subsistencia.

Los pasos señalados por 'Lean Startup' deben de seguirse disciplinadamente para funcionar, es primordial el ser honesto con los resultados y congruente con las métricas para realmente buscar el éxito y no permanecer comprometido con una visión o un sueño, la importancia de 'Lean Startup' como herramienta radica justo ahí, en ofrecer un método para corroborar y probar una idea de negocio para su posterior escalamiento.

Otra de los beneficios de 'Lean Startup' es el de aportar un puente con metodologías de puramente de desarrollo como Agile con la capa de negocio, ya que, aunque dichas metodologías han nacido para proyectos similares carecían del lenguaje para justificar su beneficio ante el negocio.

5.1.2 Modelo 'Canvas'



El modelo 'Canvas' es un formato simplificado para el diseño de modelos de negocio, creado por Alexander Osterwalder y presentado en su libro 'Business Model Generation'.

El modelo 'Canvas' consta de 9 bloques de negocio, los cuales sirven para identificar e ilustrar distintos aspectos del modelo, representando no solo los elementos en particular sino también la relación entre los mismos, permitiendo describir de forma rápida y sencilla tanto una idea de negocio como una empresa ya existente.

El análisis de dicho modelo permite evaluar modelos y encontrar áreas de oportunidad y mejora en los mismos.

Los 9 bloques que lo componen son:

Segmentos de Clientes

En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta, considerándolos como eje central de cualquier modelo de negocio. Un modelo puede tener más de un grupo de clientes, y estos grupos pueden diferenciarse en base a distintas características, como edad, género o región geográfica, por ejemplo.

El modelo 'Canvas' identifica también la segmentación de mercado en base a la oferta:

- Mercado de masas – Cuando el segmento es un universo numeroso de personas sin hacer mayor distinción entre ellas.

- Nicho de mercado – Cuando el producto o servicio atiende a un segmento de mercado o grupo de personas en específico.
- Segmentado - Cuando el producto o servicio reconoce distintos segmentos e inclusive varía entre los segmentos.
- Diversificado – Cuando los producto o servicios del negocio atienden dos segmentos de mercado distintos entre sí y no tienen una relación visible de mercado, pero son parte del mismo modelo.
- Multilateral - Cuando el producto o servicio atiende dos o más segmentos que forman parte del mismo proceso de negocio, pero se encuentran en extremos diferentes del mismo.

Propuesta de Valor

La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos. Las principales características que utiliza el modelo 'Canvas' para definir una oferta son:

- Novedad – Cuando la propuesta atiende una necesidad que antes no existía, o atiende una necesidad existente de una forma diferente.
- Rendimiento – Cuando la característica principal del producto o servicio es la ventaja en rendimiento de este sobre otros similares o sus versiones anteriores
- Personalización – Cuando el valor de la propuesta es que el producto o servicio que oferta puede estar hecho o ser ajustado a la medida del cliente.
- Eficacia – Cuando el valor de la propuesta radica en lo confiable que es el producto o servicio.
- Diseño – Cuando la característica principal del producto o servicio es su diseño superior.
- Marca/estatus - Cuando la propuesta de valor radica en la pertenencia de un producto o servicio a una marca y todos los valores y experiencias asociados a la misma.
- Precio – Cuando el valor competitivo de un producto o servicio radica en su precio, usualmente menor que el de la competencia.
- Reducción de costos – Cuando se ofrece un producto o servicio reduciendo los costos de este.
- Reducción de riesgos - Cuando se ofrece un producto o servicio reduciendo los riesgos asociados al mismo.
- Accesibilidad - Cuando parte de la propuesta de valor radica en hacer disponible un producto o servicio a un segmento de mercado para el que antes no lo era.
- Conveniencia – Cuando la propuesta de valor radica en ofrecer un producto o servicio de una manera que le resulte conveniente al cliente.

Canales

El bloque de canales identifica los medios por los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

Se identifican distintas fases en las cuales pueden involucrarse uno o más canales:

- Conocimiento - Cómo se dan a conocer los productos y servicios.
- Evaluación - Cómo se le ayuda al cliente a evaluar la propuesta de valor.
- Compra – Los medios por los cuales el cliente puede comprar los productos o servicios.
- Entrega – Los medios por los cuales el cliente puede recibir los productos o servicios.
- Post venta - Cómo se le brinda soporte al cliente posterior a la venta.

Relación con el cliente

Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas. Los tipos de relación que identifica el modelo 'Canvas' son:

- Asistencia personal - Cuando la relación está basada en interacción humana.
- Asistencia dedicada - Cuando la relación está basada en interacción humana y además implica un representante del negocio dedicado al cliente.
- Auto servicio – Cuando el cliente puede proveerse del producto o servicio por sí mismo.
- Servicio automatizado – Cuando existen procesos automatizados dentro de la atención al cliente.
- Comunidades - Cuando se interactúa con el cliente por medio de comunidades creadas alrededor del producto o servicio.
- Co creación – Cuando el negocio crea junto con el cliente el producto o servicio.

Flujos de Ingresos

Son las fuentes y medios de los cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se identifican las siguientes formas:

- Venta de productos – Cuando se vende el derecho a un producto físico, cuando el cliente se convierte en dueño de un producto.
- Cuota de uso – Un modelo de renta en el cual se paga una tarifa de acuerdo al uso de un producto o servicio.
- Suscripción – Cuando se paga una cuota por el uso de un producto o servicio.
- Renta de derechos – Modelo en el que se obtiene temporalmente el derecho exclusivo sobre el uso de un producto o servicio.
- Licenciamiento – Modelo que permite al cliente el uso de propiedades intelectuales a cambio del pago de derechos.
- Cuota de intermediación – Modelo que cobra por la intermediación entre distintas partes de un negocio.
- Publicidad – Cuando el flujo de ingresos proviene de la venta de espacios publicitarios dirigidos a los consumidores del producto o servicios.

Los precios de cada flujo pueden ser fijos o dinámicos.

Recursos Clave

Son los recursos indispensables que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione o que son fundamentales en su propuesta de valor, incluyen:

- Recursos físicos
- Recursos intelectuales
- Recursos humanos
- Recursos financieros

Actividades Clave

Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las que no lo son. Se identifican las siguientes categorías de actividades clave:

- Producción – Cuando el negocio depende de la producción de un bien o servicio.
- Solución de problemas – Cuando el modelo se basa en solucionar o atender los problemas de los clientes de un segmento de mercado.
- Plataforma/Redes – Cuando el modelo de negocio se basa en la existencia de una red o plataforma creada entre el negocio y sus clientes.

Alianzas

Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificar y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos. Se identifican las siguientes motivaciones para buscar aliados estratégicos:

- Optimización y escala – cuando se subcontratan productos o servicios que no son parte indispensable de la propuesta de valor o cuando es necesario hacerlo para escalar el negocio.
- Reducción de riesgo – cuando la alianza favorece al negocio al contrarrestar un posible riesgo.
- Adquisición de recursos o actividades – cuando la alianza hace disponibles para el negocio recursos o actividades que aportan valor al mismo.

Estructura de Costos

La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados, así como su relación con los demás bloques. Se identifica que los modelos de negocio pueden ser impulsados por el costo, cuando el enfoque está en minimizar los mismos, o impulsado por la propuesta de valor, cuando el enfoque está en la creación de valor.

5.1.3 Agile

‘Lean Startup’ reconoce a ‘Agile’ como la metodología de desarrollo más adecuada para integrarse a su modelo de trabajo, Agile como Lean Startup se basa en la respuesta ágil a los cambios del entorno, y define como parte de su forma de operar el uso de iteraciones, esto es periodos cíclicos de tiempo en los que se definen entregables que aportarán valor a la solución final siendo el propósito de la iteración el terminar con los productos definidos al inicio de la misma.

Los principios del Manifiesto Ágil (Beck, Grenning *et al.* 2001) son:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Bose (2013, pp. 301-305) enlista las siguientes ventajas y desventajas de las metodologías ágiles:

Ventajas

- La satisfacción del cliente por la entrega rápida y continua de software útil.
- Las personas y las interacciones son enfatizadas en lugar de procesos y herramientas. Clientes, desarrolladores y probadores interactúan constantemente entre sí.
- El trabajo de software se entrega con frecuencia (semanas en lugar de meses).
- La conversación cara a cara es la mejor forma de comunicación.
- La estrecha cooperación cotidiana entre la gente de negocios y desarrolladores.
- La atención continua a la excelencia técnica y el buen diseño.
- La adaptación regular a las circunstancias cambiantes.
- Incluso los cambios de última hora en los requisitos son bienvenidos.
- El equipo no tiene que invertir tiempo y esfuerzo y, finalmente, encontrar que en el momento en que se entregan el producto, el requisito de que el cliente ha cambiado. El resultado final es el software de alta calidad en el tiempo de duración lo menos posible y cliente satisfecho.
- La documentación es nítida y precisa para ahorrar tiempo.
- La compañía obtiene una ventaja competitiva, ya que está continuamente cambiando su enfoque para satisfacer a sus clientes.
- Se proporcionan diseños innovadores basados en las demandas de los clientes. Esto a su vez da una mayor variedad para el cliente para elegir.

- Incluso dura la producción podría cambiar rápidamente; la producción en masa todavía podría alcanzarse mientras que la flexibilidad es todavía posible.

Desventajas

- Se requiere la participación activa del usuario y una estrecha colaboración durante todo el ciclo de desarrollo.
- Los requisitos ágiles son apenas suficientes. Esto elimina esfuerzos inútiles en resultados que no duran (es decir, no forman parte del producto terminado), lo que ahorra tiempo y dinero, por lo tanto
- Las pruebas se integran a lo largo del ciclo de vida. Esto ayuda a asegurar la calidad en todo el proyecto sin la necesidad de una fase de prueba larga e impredecible al final del proyecto. Sin embargo, esto implica que se necesitan probadores lo largo del proyecto y esto efectivamente aumenta el coste de los recursos en el proyecto. Sin embargo, hay un costo adicional para el proyecto de adoptar pruebas continuas en todas partes.
- Menos importancia para el diseño y documentación.
- Proyecto será difícil si el cliente no está al tanto acerca de los requisitos.
- En el caso de algunos productos entregables de software, especialmente los más grandes, es difícil evaluar el esfuerzo requerido al comienzo del ciclo de vida del software de desarrollo.
- La necesidad de recursos experimentados y de alto nivel: dado que el método ágil es más sobre menos planificación y más la toma de decisiones, es absolutamente necesario haber experimentado y tener recursos de alto nivel en el equipo o recursos experimentados que sean mentores nuevos recursos.
- Consumo de tiempo y el desperdicio de recursos debido al cambio constante de requisitos: Si los clientes no están satisfechos por el software desarrollado en cierta iteración y cambian sus requisitos, entonces incrementan partes de ninguna utilidad. Por lo tanto, existe pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para desarrollar ese incremento.
- Más útiles para la gestión de desarrollador: La metodología ágil ayuda a la gerencia a tomar decisiones sobre el desarrollo de software, establecer objetivos para los desarrolladores y fijar la fecha límite para ellos. Pero es muy difícil para los desarrolladores de línea de base hacer frente con el ambiente siempre cambiante.

5.1.4 Metodología Scrum

Scrum es una metodología derivada de las llamadas metodologías ágiles, que ofrece una guía mucho más concreta para su integración en un equipo de trabajo; de acuerdo con Schwaber y Sutherland (2016, pp. 3-4) en la Guía Scrum, este es un marco en el que la gente puede hacer frente a problemas complejos de adaptación, mientras entrega productos del mayor valor posible de forma productiva y creativa.

Scrum es ligero, sencillo de entender, pero difícil de dominar.

Scrum es un marco de procesos que se ha utilizado para gestionar el desarrollo de productos complejos desde principios de 1990. Scrum no es un proceso o una técnica para la construcción de productos; más bien, es un marco dentro del cual se puede emplear varios procesos y técnicas.

Scrum pone de manifiesto la eficacia relativa de sus prácticas de gestión y desarrollo de productos para que pueda mejorar.

El marco de Scrum consiste en Equipos de Scrum y sus funciones asociadas, eventos, objetos y reglas. Cada componente en el marco sirve para un propósito específico y es esencial para el éxito y el uso de Scrum.

Las reglas de Scrum unen los eventos, las funciones y los artefactos, que rigen las relaciones y la interacción entre ellos. Las reglas de Scrum se describen a detalle en la guía Scrum.

Scrum se basa en la teoría de control proceso empírico, o el empirismo. El empirismo afirma que el conocimiento proviene de la experiencia y la toma de decisiones en base a lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la previsibilidad y control de riesgos. Tres pilares sostienen toda implementación del control de proceso empírica: la transparencia, la inspección y la adaptación.

Una de las bases de Scrum es la definición de los entregables como 'User Stories', donde desde la perspectiva del usuario del producto (o de un entregable subproducto de la solución final), se describe quién es, lo que necesita realizar y el beneficio que le aporta, dichas historias son el detonante de la conversación para construir y desarrollar dicho entregable, y es la estrategia ágil, para poder comenzar un desarrollo con información mínima, sobre como elaborar dichas historias, Patton (2014) nos dice que no todo va en la tarjeta (historia). Sí, la idea principal era que los títulos de cuentos en las tarjetas iban a ayudar a planificar y facilitar las conversaciones entre las personas que podrían construir el software y las personas que entienden los problemas que deben ser resueltos con él. Pero, por desgracia, se necesita más que un par de personas para obtener una pieza acabada de software hacia fuera la puerta. En un equipo típico se encontrarán los directores de proyectos, gerentes de producto, analistas de negocios, los probadores, diseñadores de experiencia de usuario, escritores técnicos, y algunos otros papeles. Cada uno de los roles deberá de aportar la información necesaria desde su papel y a su vez requerir y obtener lo necesario para desarrollar su función.

5.2 Análisis del entorno

5.2.1 Productos disponibles para tener presencia en internet

Los servicios disponibles a las microempresas para poder obtener presencia en línea son variados, aun así, pueden utilizarse ciertos factores para categorizarlos:

- 1) Precio
 - a. Gratuitos
 - Con publicidad en el sitio
 - La presencia en línea como un producto 'regalo' incluido en otro paquete de servicios
 - b. De paga
 - Renta periódica
 - Pago único
- 2) Personalización
 - a. Plantillados
 - Completamente estáticos, solo permiten modificar el contenido

- Permiten modificar el contenido, pero también permiten el cambio en el diseño del sitio
 - b. Personalizados – Sitios hechos a la medida
- 3) Gestión
- a. Servicio
 - Directo – El usuario crea su propio sitio en línea por medio de una herramienta o servicio
 - Indirecto – El usuario recibe asesoría de un tercero y depende del mismo para la manipulación de su sitio
 - b. Proveedor – El usuario tiene trato directo con el creador del sitio

Dentro del listado de servicios se analizan a profundidad los que son soportados por un sistema para la creación de contenidos en línea, teniendo dos grandes vertientes, los CMS y los ‘website builder’.

5.2.2 CMS – ‘Content Management Systems’

CMS es una abreviatura para el sistema de gestión de contenidos. Nos dice Hauschildt (2010, p. 8), en general, es una aplicación que ayuda a crear una estructura del sitio web y administrar su contenido. Por contenido, se refiere a cualquier tipo de documentos, tales como las páginas, imágenes, datos estructurados como los productos o usuarios, y así sucesivamente. El objetivo más importante de cualquier CMS es la separación estricta de los contenidos, diseño y programación. No es necesario entender cómo se programa un CMS cuando se escribe y publica el contenido. No es necesario ser un diseñador de páginas web para crear nuevas páginas y organizarlas en la navegación del sitio web. Un programador crea funcionalidades. Un diseñador crea un diseño sin saber el código del programa está escrito y qué es exactamente el contenido de cada página será. El editor utiliza las funciones suministradas por el programador. El contenido escrito se pega automáticamente en el diseño creado por el diseñador. ¡Eso es! Todo el mundo hace el trabajo que puede hacer mejor. Por lo general, un CMS se utiliza para ofrecer la posibilidad de gestionar el contenido de la web sin ningún conocimiento de programación. El ‘webmaster’ utiliza el CMS para crear sitios web para los clientes que deseen gestionar sus contenidos por sí mismos. Una vez que el diseño se hace y se implementa la funcionalidad, el cliente puede comenzar a introducir su contenido. No se preocupa por nada más, utilizará una interfaz gráfica de usuario para administrar el contenido que se envuelve en el diseño.

5.2.3 ‘Website builder’

Los ‘website builder’ o constructores de sitios, son servicios en línea que ofrecen construir sitios web en pasos sencillos sin que sea necesario que el usuario final necesite aprender ni una habilidad técnica, solo deben de llenar información sobre el contenido que desean poner en línea y listo.

El modelo de negocio de los ‘website builder’ puede ser por medio de la publicidad embebida en los sitios o por medio de rentas periódicas por el uso de los mismos.

Según Robert Brandl, Fundador y CEO de websiteToolTester.com los constructores de sitio web son ideales para pequeñas empresas y proyectos de páginas web de tamaño medio con estructuras de página relativamente simples. Tradicionalmente estas herramientas no han sido

muy poderosas, y sus resultados de aficionado no eran adecuados para sitios web de negocios. Sin embargo, estas herramientas se han convertido en mucho más avanzado en los últimos años.

Los constructores de sitio son una oportunidad única para todas las necesidades de un sitio web: registro de dominios (por ejemplo yourname.com), el espacio de almacenamiento en línea (espacio web), y con frecuencia su propia cuenta de correo electrónico. Por lo general hay algún tipo de apoyo técnico también en caso de que haya dificultades. Las plantillas de diseño, elementos y un editor de texto también son parte del paquete.

Los constructores de sitio web ofrecen elegir y cambiar entre una variedad de diferentes diseños ya hechos. Esto puede hacerse en cualquier momento, incluso después de haber llenado su sitio web con contenido, como el diseño y el contenido de su sitio web se gestionan por separado. Si la empresa tiene un esquema de logotipo y color, se puede incorporar fácilmente estos en una plantilla.

Ventajas de los constructores de sitio web:

- Fácil de usar: sin necesidad de conocimientos de programación requeridos. Incluso su personal conseguirá la caída de ella con bastante rapidez.
- Todo lo que necesita en un solo lugar: un dominio, espacio de alojamiento, dirección de correo electrónico, etc.
- Costo muy razonable, con un precio de USD \$ 5 a \$ 15 por mes.
- Actualizaciones de seguridad: el proveedor instalará las actualizaciones de seguridad necesarias en el fondo.
- Soporte: el usuario encontrará soporte técnico a través de correo electrónico y los foros.

Desventajas de los constructores de sitio web:

- 1) Flexibilidad limitada: esto es lo que realmente se reduce a - cuánta flexibilidad está dispuesto el usuario a perder. Por ejemplo, si tiene que usar un diseño específico, es posible encontrar un constructor de sitio web demasiado limitado como para realizarlo
- 2) Dependencia de un solo proveedor: es importante que su proveedor esté bien administrado desde un punto de vista comercial, ya que podría perder su sitio web si se declara en quiebra. Es por eso que es mejor ir con un proveedor establecido.
- 3) Grandes proyectos web: estos sistemas no son más que adecuada para los proyectos basados en la web complejos más grandes o más. Brandl (2015, pp. 6-9)

5.2.4 Comparación entre CMS y los 'website builder'

Hauschildt (2010, p. 10) señala que un CMS no es un constructor de sitio web. Un constructor de sitio web es utilizado por las personas que deseen crear sitios web sin tener que aprender los aspectos técnicos de la producción de la página web. Utilizan plantillas de diseño ya preparadas y selecciona entre las funciones limitadas que ofrece la creación del sitio web. Este tipo de producción de sitios web es inflexible y, a menudo se utiliza para construir páginas privadas. Un CMS abastece a los 'webmasters' profesionales que crean el diseño de una página web individual y se integran todas las características que necesita un cliente.

De acuerdo con David Mercer en su blog SME Pals (2013), un Sistema de Gestión de Contenidos (CMS) como Drupal o Joomla es un 'framework' PHP (lenguaje de programación) y HTML para la

creación de sitios web de gran alcance, profesional. Un constructor de sitio web suele ser una solución web completa, todo en uno - incluyendo un diseñador gráfico en línea web, dominios y hosting.

Pero los sistemas CMS tienen curvas de aprendizaje relativamente pronunciadas que sirven como una barrera técnica con la incorporación de muchos empresarios y propietarios de negocios. Así, mientras que en última instancia puede hacer más con ellos (ya que el usuario tiene el control completo sobre la base de código), requieren un cierto nivel de conocimientos técnicos y experiencia para empezar.

Los constructores de sitios tienden a ofrecer paquetes web básicos gratuitos para las personas que apenas empiezan a utilizarlos, pero cobran una cuota mensual para las mejoras que ofrecen más funciones. Por el contrario, Drupal y Joomla son para descargar y utilizar gratis, pero hay dominio y cargas de alojamiento con el fin de obtener el sitio web en línea.

Además, los 'webmasters' son responsables de actualizar y mantener su sitio web CMS en un grado mucho mayor que las personas que utilizan los constructores en línea.

6. Modelo CANVAS

Asociados clave	Recursos clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Mercado
Proveedores de dominio, espacio y correo electrónico	Código de la plataforma	Construcción de una página web con:	Comunicación constante con el cliente	Microempresas con:
Diseñadores gráficos y fotógrafos	Actividades clave Desarrollo de plantillas web Refinamiento de la plataforma	- Herramientas de fácil uso - Asesoría en línea durante la construcción - Asesoría para crecer la página	Canales Portal web - Landing page y plataforma	- Poca experiencia tecnológica Acceso básico a internet - Deseo de aprovechar el internet para su negocio - Recursos limitados para su estrategia de comunicación
Costos			Ingresos	
Espacio en línea			Anualidad	
Sueldos			Productos adicionales	
Publicidad				

7. Propuesta de valor

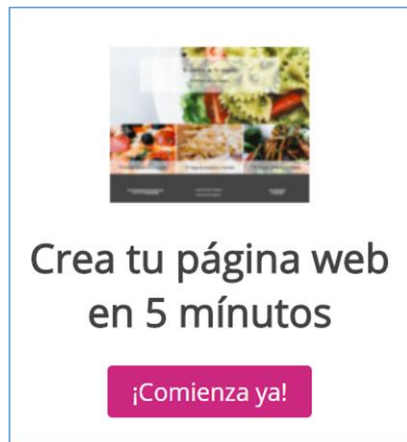


Para el desarrollo de la propuesta de valor se generó la marca Web2b, nombre con el que se hará referencia de ahora en adelante a la plataforma que engloba dicha propuesta.

7.1 Propuesta de valor

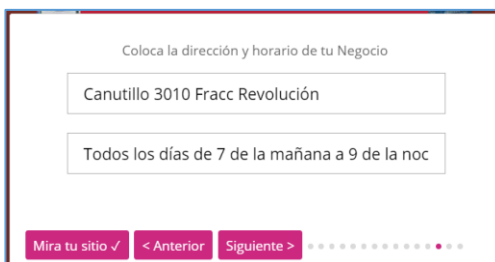
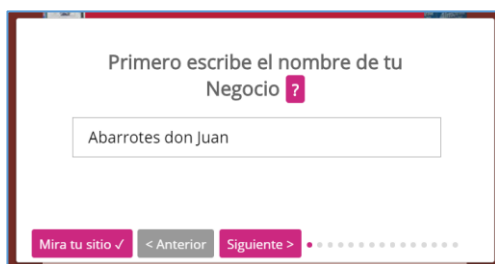
A continuación, se describen los elementos de la propuesta de valor como fueron incluidos dentro del desarrollo del mínimo producto viable (MVP por sus siglas en inglés).

7.1.1 Construcción de una página web



La plataforma comienza señalándole al usuario que puede crear su página web en 5 minutos, indicándole que, en este tiempo, el usuario podrá finalizar con su página web terminada.

7.1.2 Herramientas de fácil uso

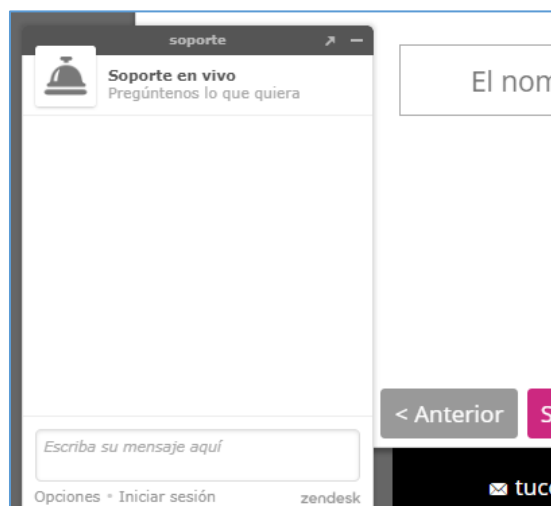


La plataforma lleva al usuario paso por paso permitiéndole modificar solo aquellos elementos que son indispensables para la creación de una página web, mostrando una opción a la vez con el objetivo de guiar y orientar al usuario en la creación de su página web sin abrumarle con opciones innecesarias.

Descripción de la plataforma:

- Herramienta guiada paso a paso orientada a personas con poca experiencia tecnológica.
- Herramienta con las opciones mínimas necesarias para el usuario.
- Selección de plantillas y colores predefinidos, que ayudarán al usuario a tener una página web personalizada, pero con la certeza de que tendrá un aspecto agradable.
- Captura mínima de información sobre el negocio, el usuario podrá capturar tanta información como necesite, siendo requeridos: el nombre de su negocio y el título de su principal producto o servicio.
- Datos de contacto del negocio de acuerdo con las necesidades del usuario.

7.1.3 Asesoría en línea durante la construcción



Dentro de la plataforma existe un chat en línea que permitirá al Usuario recibir ayuda en caso de que no sepa como continuar en el proceso de construcción de su página. El chat estará atendido por una persona quién guiará a aquellos usuarios que así lo requieran.

7.1.4 Asesoría para crecer la página

Conoce nuestros paquetes.

Paquete Básico

Conservar mi sitio por un año.
Agregar mi logotipo.
Agregar nuevo contenido.
Actualizaciones ilimitadas.
Asesoría para crecer mi página.
\$1,199.00

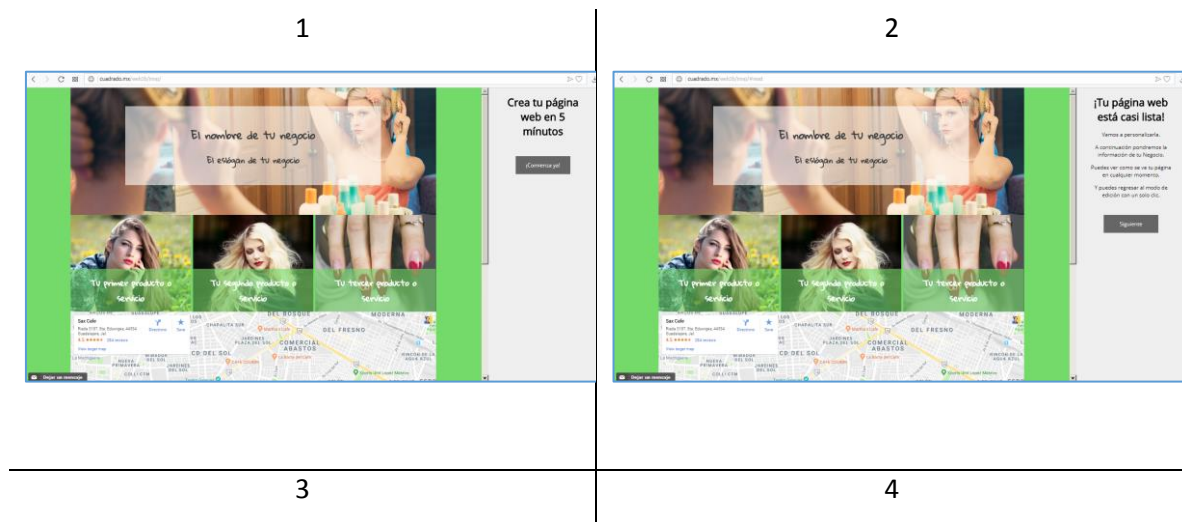
Dentro de los distintos paquetes se incluyen reportes sobre el tráfico y desempeño de la página generada por el usuario, lo que les permitirá monitorear y planear el crecimiento de su presencia en línea sustentados en datos.

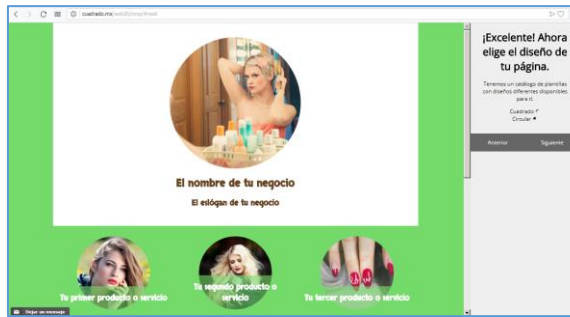
Asesoría para crecer el sitio por medio de reportes que incluyen:

- Información sobre el tráfico en la página
- Recomendaciones personalizadas para el usuario
- Recomendaciones generales sobre mercadotecnia digital

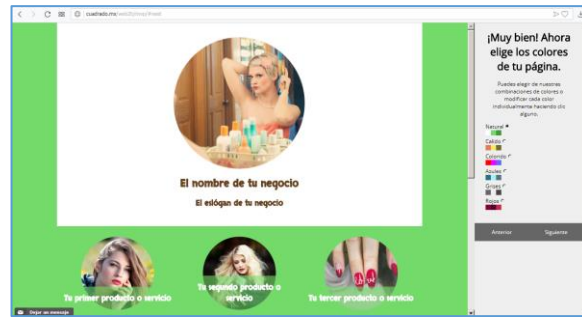
7.2 MVP – Mínimo producto viable

A continuación, se presenta el mínimo producto viable con el que se comenzó a capturar retroalimentación de Usuarios.

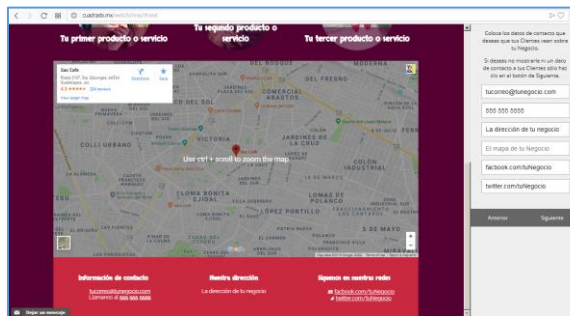




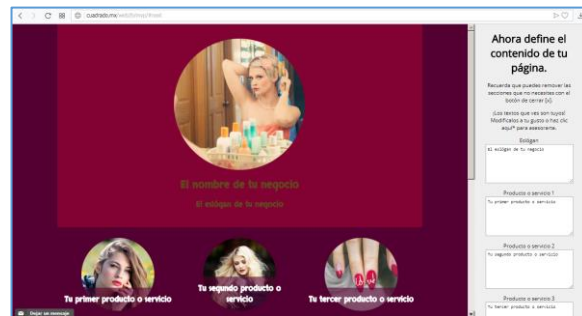
5



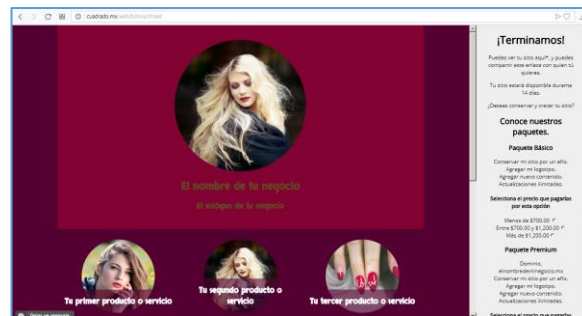
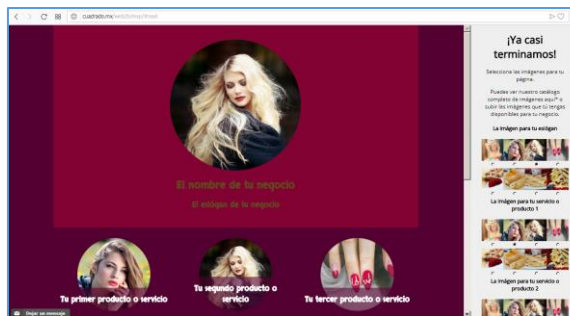
6



7



8



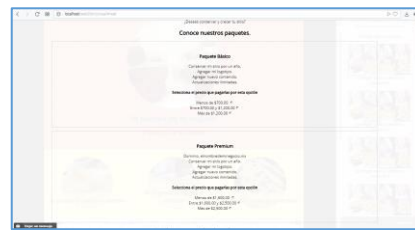
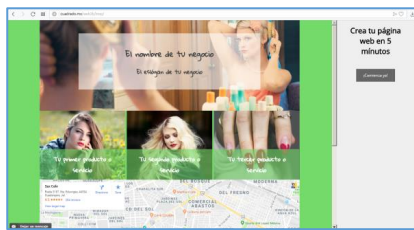
1. El usuario debe de hacer clic en '¡Comienza ya!' para iniciar la creación de su sitio.
2. El Usuario debe de leer la explicación que su sitio está casi listo y después hacer clic en 'Siguiente' para continuar con la construcción del mismo.
3. El usuario puede elegir entre dos plantillas 'Cuadrada' y 'Circular' que cambiarán el diseño de la página, después debe de hacer clic en 'Siguiente'.
4. El usuario puede seleccionar una de seis paletas de colores disponibles y al hacerlo cambiará los colores del sitio, después debe de hacer clic en 'Siguiente'.

5. El usuario debe de llenar los datos de contacto que desea estén visibles en su sitio, estos incluyen: correo electrónico, teléfono, dirección, mapa de Google Maps, Facebook y Twitter, después debe de hacer clic en 'Siguiente'.
6. El usuario puede ingresar texto para poner su eslogan y tres productos o servicios, después debe de hacer clic en 'Siguiente'.
7. El usuario puede seleccionar de ocho imágenes y cambiar las imágenes de su eslogan y productos o servicios, después debe de hacer clic en 'Siguiente'.
8. El usuario debe de elegir uno de dos paquetes, 'Paquete básico' que incluye poner su logotipo, agregar contenido y actualizaciones ilimitadas, y 'Paquete premium' que incluye poner su logotipo, agregar contenido y actualizaciones ilimitadas y dominio, cada paquete por una anualidad.

7.3 Iteraciones y retroalimentación sobre el MVP

Se realizaron 7 iteraciones con un total de 92 Usuarios entrevistados.

7.3.1 Iteración 1



Muestra: 6 personas

Retroalimentación

- Es difícil saber dónde iniciar
- Es difícil leer las instrucciones
- Es positivo que se modifique el sitio en tiempo real
- Es positivo poder cambiar de plantillas
- Las opciones de color son insuficientes
- El control para agregar imágenes no es fácil de utilizar.
- Todos comentaron que fue fácil de utilizar.
- 4 comentaron que sí pagarían por el servicio.
- 4 eligieron el paquete Premium.

Cambios

- Convertir la primera pantalla en una portada para darle al Usuario un punto más claro de partida.
- Agregar miniaturas de las paletas de colores para hacer más clara la selección.
- Cambiar la selección de imágenes para que se puedan hacer clic sobre las miniaturas.

7.3.2 Iteración 2



Muestra: 6 personas

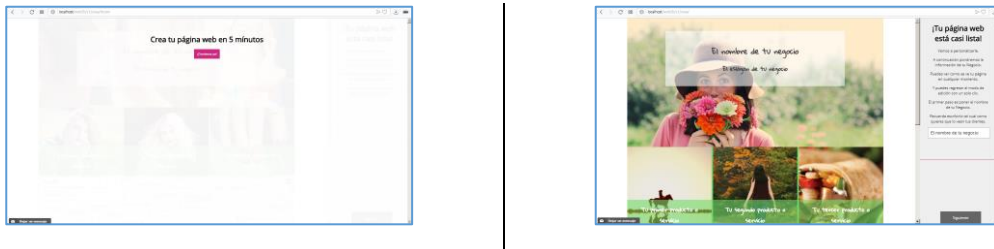
Retroalimentación

- Intentan llenar el campo en la página.
- Necesitan ayuda para encontrar el botón de siguiente.
- Es difícil de entender como agregar el mapa.
- 4 comentaron que sí pagarían por el servicio.
- Expresaron que les gustaría ver mayor diferencia entre los paquetes.

Cambios

- Unir el paso 1 y 2 para hacer que el Usuario tenga inmediatamente algo que hacer.
- Agregar más imágenes.
- Eliminar la opción de agregar mapa.

7.3.3 Iteración 3



Muestra: 12 personas

Retroalimentación

- Trataron de editar la página directamente.
- Hubo usuarios que no supieron que es un eslogan.
- Hubo confusión para identificar la diferencia entre los dos paquetes.
- Se sugirió agregar el horario como un nuevo campo.
- Hubo mucha dificultad en leer los textos por parte de algunos usuarios.

Cambios

- Incrementar el tamaño de la letra.
- Cambiar la navegación y los controles para mejor claridad.
- Agregar campo para horario del negocio.

7.3.4 Iteración 4



Muestra: 10 personas

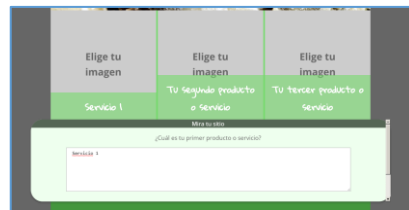
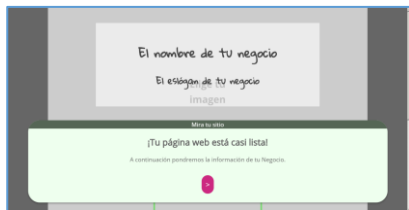
Retroalimentación

- Trataron de editar la página directamente.
- Hubo usuarios que no supieron que es un eslogan.
- 7 expresaron que pagarían por el servicio.
- 5 eligieron el paquete Premium.

Cambios

- Cambiar los controles del sitio para que estén encima de la página.
- Separar los pasos en bloques más pequeños.

7.3.5 Iteración 5



Muestra: 24 personas

Retroalimentación

- Los Usuarios de mayor edad tuvieron problemas para navegar el sitio.
- Los Usuarios más jóvenes construyeron su página sin ningún problema.

- Se sugirió hacer opcional la cantidad de productos o servicios a agregar.
- 15 usuarios comentaron que pagarían por el servicio.
- 21 eligieron el paquete Premium.

Cambios

- Cantidad de productos o servicios opcional.
- Cambio de diseño en la plataforma de control para hacerla resaltar más.
- Agregar más opciones imágenes

7.3.6 Iteración 6



Muestra: 16 personas

Retroalimentación

- Los Usuarios tuvieron muy pocos problemas para utilizar la aplicación.
- Algunos Usuarios expresaron que no había opciones de color cercanas a su negocio.
- Algunos Usuarios expresaron que no había imágenes acordes a su negocio.
- 14 usuarios expresaron que pagarían por el servicio.
- 15 usuarios eligieron la opción Premium.

Cambios

- Agregar más plantillas de diseño.
- Agregar más opciones de color.
- Agregar elementos de ayuda en los campos.

7.3.7 Iteración 7



Muestra: 18 personas

Retroalimentación

- Los Usuarios pudieron utilizar la aplicación con facilidad.
- Algunos Usuarios no encontraron opciones de imágenes acordes a su negocio.
- 14 usuarios expresaron que pagarían por el servicio.
- 18 usuarios expresaron que elegirían el paquete Premium.

Cambios

- Agregar opción para que el usuario suba sus propias imágenes.
- Agregar opción para que el Usuario suba su logotipo.

7.4 Conclusiones

Con base en las primeras iteraciones realizadas con el MVP se llegó a las siguientes conclusiones.

Existe una segmentación del mercado por edad, los usuarios de 40 años o más tienen más dificultad para utilizar la aplicación, mientras que los usuarios más jóvenes pudieron utilizar la aplicación con poca o nula guía.

Los usuarios de mayor edad mostraron necesitar más apoyo para usar la aplicación, inclusive si la misma les indicaba como continuar el proceso, ellos esperaban validación humana sobre qué hacer, esto indica que para los usuarios en este segmento de mercado el tener un soporte humano representará una gran diferencia para poder utilizar la aplicación.

Lo anterior abre también la puerta para continuar con experimentos que se realicen de manera remota sin la participación de un entrevistador o agente de la empresa, con el fin de medir cual es la reacción de los usuarios, y si reemplazan la expectativa de interacción humana utilizando el chat en línea que ya se encuentra disponible en el MVP.

Otro hallazgo fue que, sin importar la edad, todos los usuarios expresaron insatisfacción con los contenidos, entendiendo por contenidos los textos e imágenes de muestra que se incluyeron en la aplicación para que ellos los modificaran o reemplazaran por los de su negocio. Con respecto a los textos los usuarios señalaban que no se encontraban preparados para modificar dichos textos, inclusive cuando estaban muy en desacuerdo con los textos de muestra, no encontraban como reemplazarlos con textos relacionados a su negocio.

Con las imágenes en todos los casos mostraron que las imágenes que aparecían de muestra no eran representativas de su negocio.

Se concluye de lo anterior que es muy importante para los usuarios contar con contenido de muestra, ya que ellos no cuentan con el de manera inmediata al momento de crear la aplicación, pero dicho contenido de muestra debe de ofrecer una mayor variedad y debe además acercarse más a las expectativas del usuario, de manera que sea contenido aceptable para su negocio.

Con respecto al pago por el servicio 58 de 92 personas, quienes representan 63% de la población entrevistada, expresaron que sí pagarían por el servicio, mientras tanto, 63 de 92 personas,

correspondientes al 68% de la población, expresaron que elegirían el paquete premium de los paquetes mostrados.

Complementando los resultados anteriores con la retroalimentación recibida de forma directa, se percibe que sí existe un interés por un producto con las características mostradas, y que además existe una preferencia por un producto más completo inclusive si representa un mayor precio.

7.5 Plataforma en versión 1

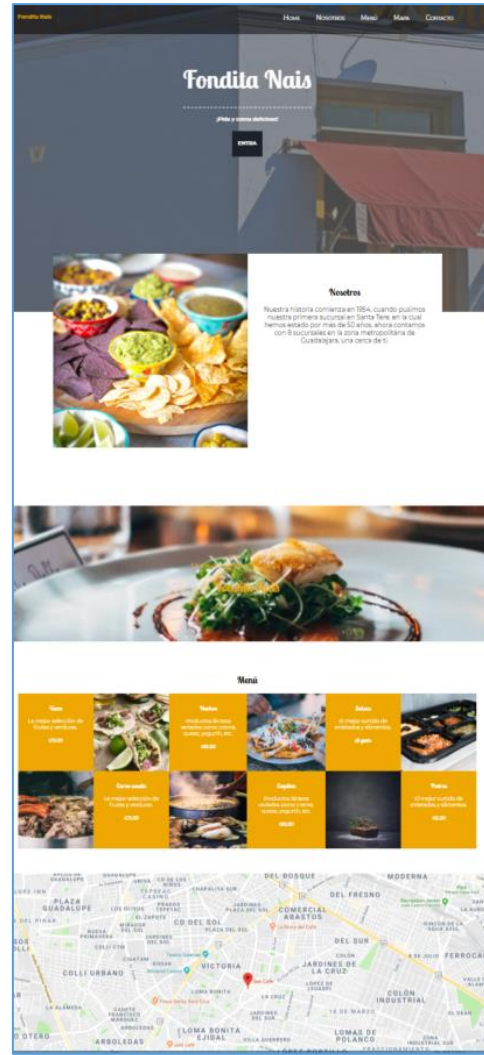
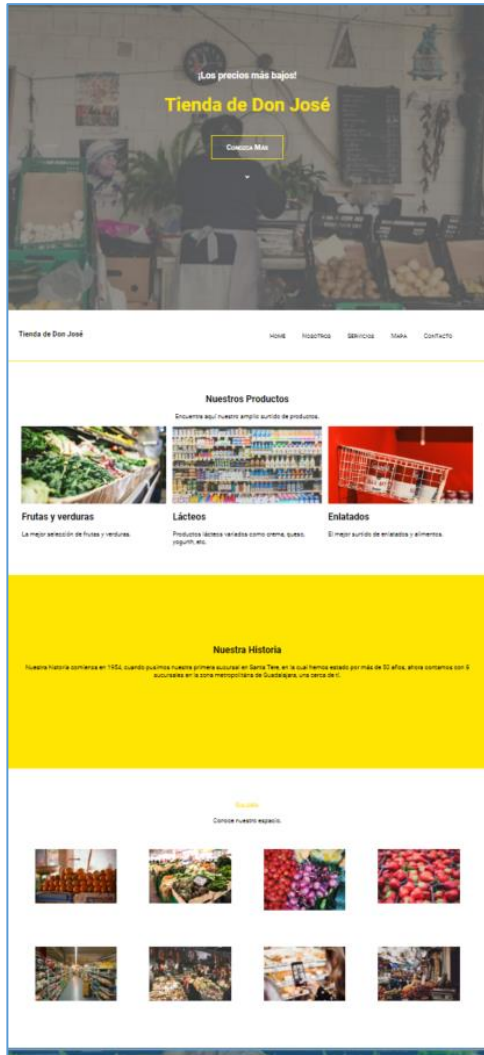
La plataforma se encuentra actualmente publicada en la dirección <http://web2b.mx/crea/> y ha continuado en desarrollo después de las primeras iteraciones con los usuarios.

Los cambios realizados en la misma derivados de la retroalimentación del usuario fueron:

Plantillas

Se modificaron las plantillas existentes para hacerlas más atractivas al usuario, ya que durante las entrevistas un factor importante para ellos fue el que la página que construían se viera profesional para así poder dar una imagen positiva de sus negocios.

|



Cuestionario

Se introdujo un cuestionario inicial en el que por medio de tres preguntas se categoriza al usuario en distintos segmentos lo cual permite ofrecerles una página más cercana a sus expectativas y con contenido de muestra más adecuado para su tipo de negocio.

¿Que los hace únicos? (Slogan)

Tenemos los mejores precios.

Siguiente

Esta pregunta es utilizada en la página de muestra como eslogan para la página del usuario.

¿Qué esperas obtener teniendo presencia en línea?

Que mis clientes me encuentren

Tener clientes de otras regiones

Que mis clientes conozcan mi ubicación

Que mis clientes se comuniquen conmigo

Que mis clientes vean mis productos y/o servicios

Que mis clientes me compren en línea

Otra ¿Cuál?:

Regresar **Siguiente**

Esta pregunta permite segmentar al usuario y poder ofrecerle una plantilla de página acorde a sus necesidades, siguiendo los siguientes lineamientos.

Si contestan 'Que mis clientes me encuentren' se les ofrece una plantilla con mapa.

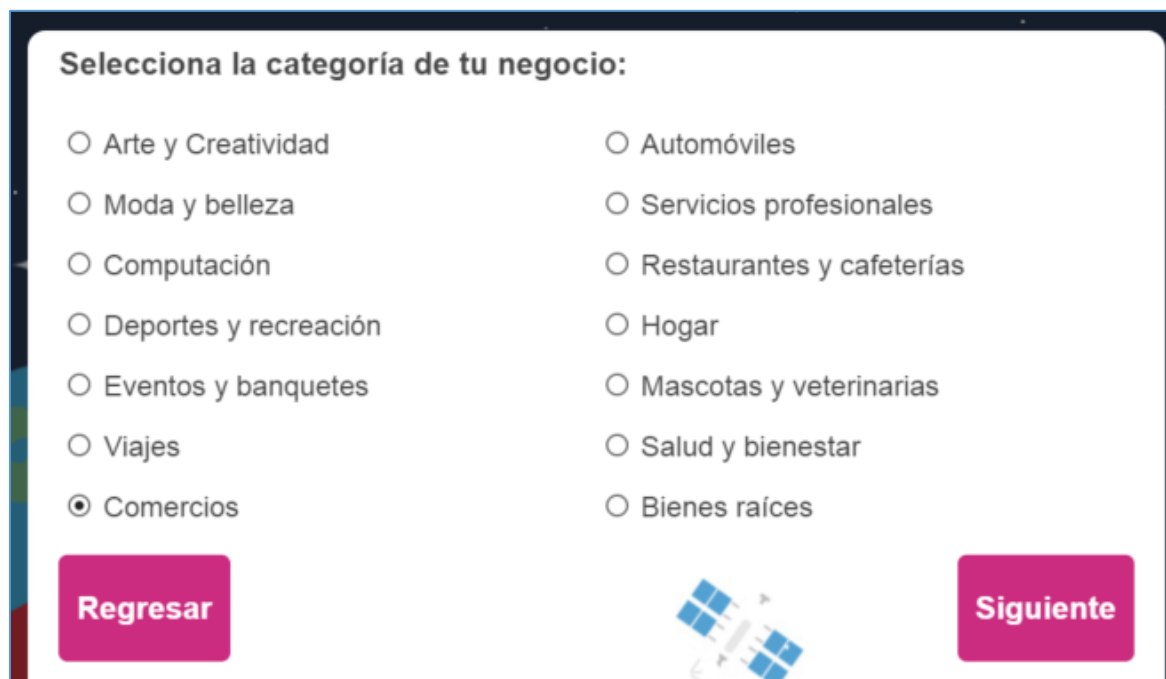
Si contestan 'Que mis clientes conozcan mi ubicación' se les ofrece una plantilla con mapa y donde la dirección del negocio ocupa un lugar prominente.

Si contestan 'Que mis clientes vean mis productos y/o servicios' se les ofrece una plantilla donde los productos o servicios ocupan un lugar prominente en la página.

Si contestan 'Tener clientes de otras regiones' se les ofrece una plantilla sin datos de ubicación física y donde los vínculos a redes sociales ocupen un lugar prominente.

Si contestan 'Que mis clientes se comuniquen conmigo' se les ofrece una plantilla donde los vínculos a redes sociales ocupen un lugar importante.


Si contestan 'Que mis clientes me compren en línea' se les ofrece una plantilla donde los productos o servicios ocupen un lugar protagónico y que además incluya precios e instrucciones para la compra en línea.



Selección de categoría de negocio. El formulario muestra un título "Selección de categoría de tu negocio:" y una lista de 14 opciones con botones de radio. La opción "Comercios" está seleccionada. En la parte inferior del formulario hay tres elementos: un botón "Regresar" a la izquierda, un ícono de un satélite en el centro y un botón "Siguiente" a la derecha.

Selección de categoría de tu negocio:

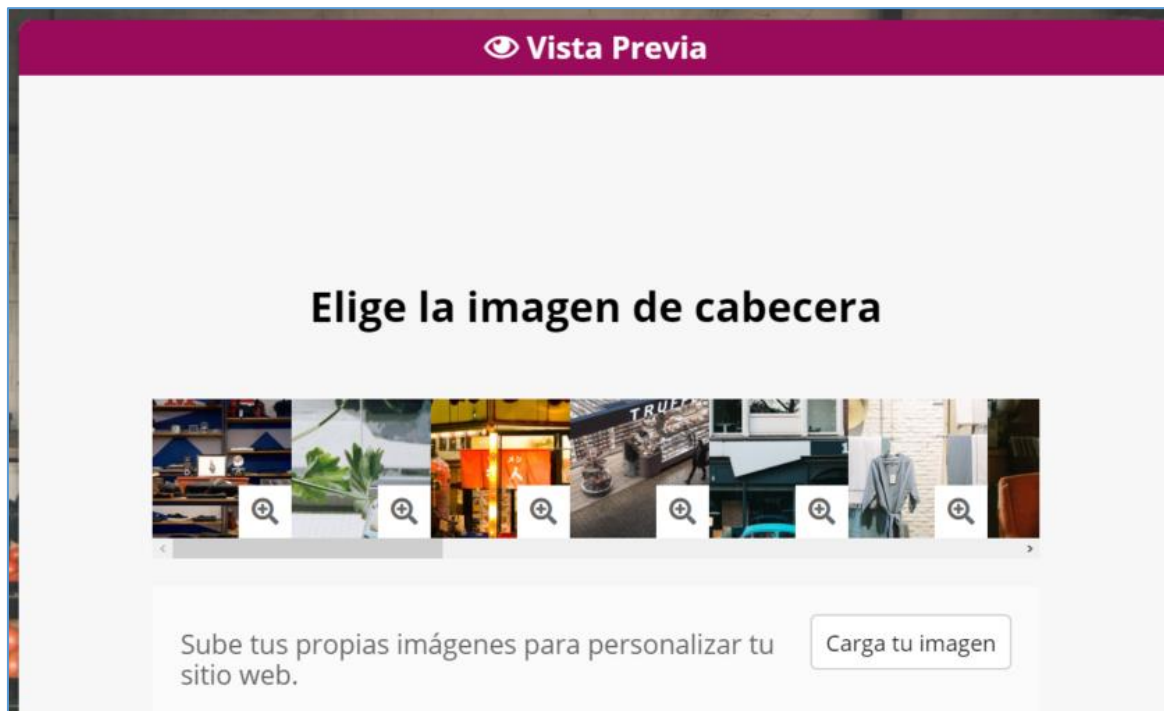
- Arte y Creatividad
- Moda y belleza
- Computación
- Deportes y recreación
- Eventos y banquetes
- Viajes
- Comercios
- Automóviles
- Servicios profesionales
- Restaurantes y cafeterías
- Hogar
- Mascotas y veterinarias
- Salud y bienestar
- Bienes raíces

Regresar  **Siguiente**

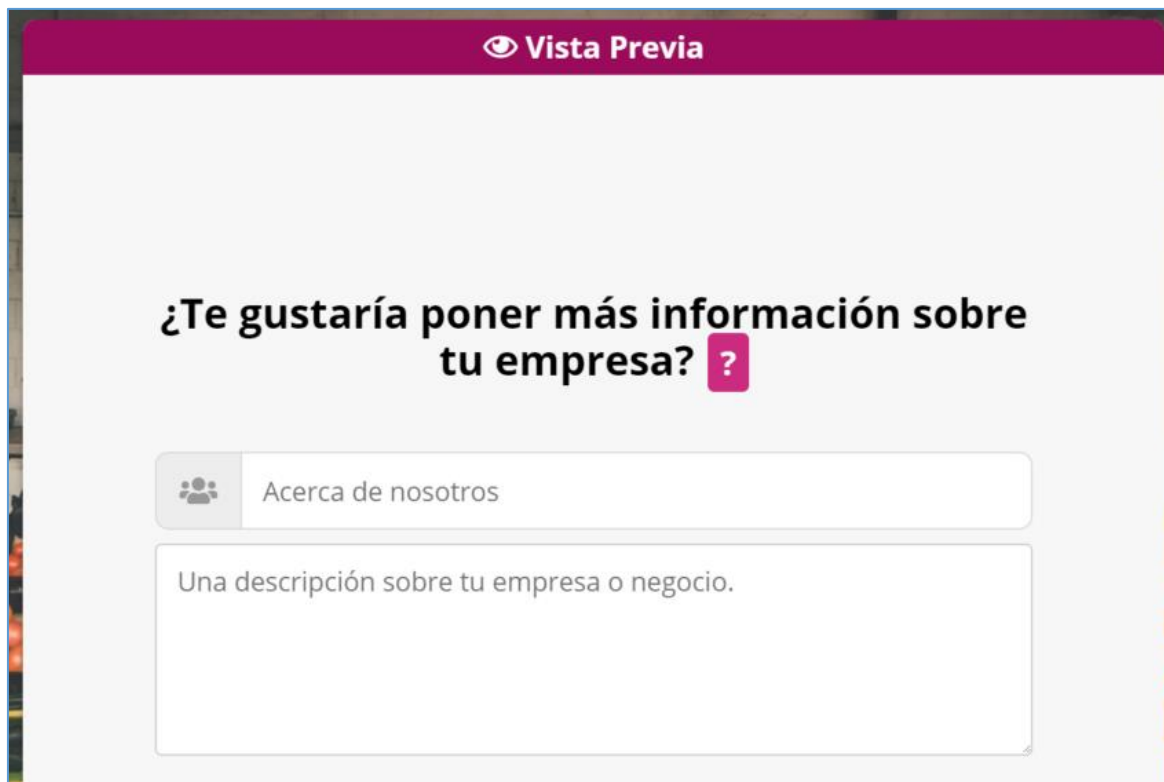
Esta pregunta permite categorizar al usuario por tipo de negocio, información con la que se le ofrece un tipo de plantilla en particular y con la que además se le ofrece una selección de imágenes y textos relacionados a su tipo de negocio.

Pantalla para crear página

La pantalla para crear página fue rediseñada tomando en cuenta la retroalimentación de los usuarios.



Ahora existen 20 imágenes precargadas de acuerdo con el giro del negocio y además la opción que el usuario cargue sus propias imágenes.



Se agregaron más secciones de contenido lo que le permitirá al usuario tener una página más completa, se agregaron las siguientes secciones:

- Acerca de nosotros
- Galería de imágenes
- Llamado a la acción ('Call to action' en inglés)

También se realizaron los siguientes cambios:

- 1) El usuario puede elegir el nombre de su dominio
- 2) El usuario puede agregar cuantos productos o servicios necesite
- 3) El usuario puede eliminar secciones que no necesite

La primera versión de la plataforma sigue siendo mostrada a usuarios y es con base en su retroalimentación que se han hecho nuevas modificaciones a la misma.

8. Aspectos de mercado

8.1 Quién es el mercado

Como se definió en el modelo CANVAS, en el punto 7, el mercado consiste en las microempresas mexicanas que tengan necesidad de tener presencia en línea y poco conocimiento sobre tecnologías de la información.

Como se observó en el punto 1 de este documento en México existen 4,756,691 microempresas, de las cuales, solo el 49.5% cuentan con página web o usan redes sociales.

8.2 Características del mercado por sector económico

Con respecto a qué sectores económicos tienen mayor presencia en línea, se accedió a los datos reportados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas – DENUE, de 2018, en esta base de datos se efectuó una consulta del número de microempresas que reportaron tener web y el total de microempresas por sector económico, los resultados pueden verse en la tabla 3.

Tabla 3. Número de microempresas que reportaron tener página web en 2018

Sector	Tienen web	Total
Comercio al por menor	31,406	2,068,497
Comercio al por mayor	10,004	127,477
Servicios financieros y de seguros	8,155	70,934
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	6,703	556,204
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	6,047	711,299

Servicios profesionales, científicos y técnicos	5,959	92,560
Industrias manufactureras	5,315	494,395
Servicios de salud y de asistencia social	4,827	193,287
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	3,738	97,608
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	3,515	66,347
Servicios educativos	3,342	76,838
Transportes, correos y almacenamiento	2,947	26,697
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	2,715	54,437
Información en medios masivos	2,449	16,841
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1,149	60,665
Construcción	981	16,863
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	229	5,582
Corporativos	101	240
Minería	88	2,734
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	29	17,176

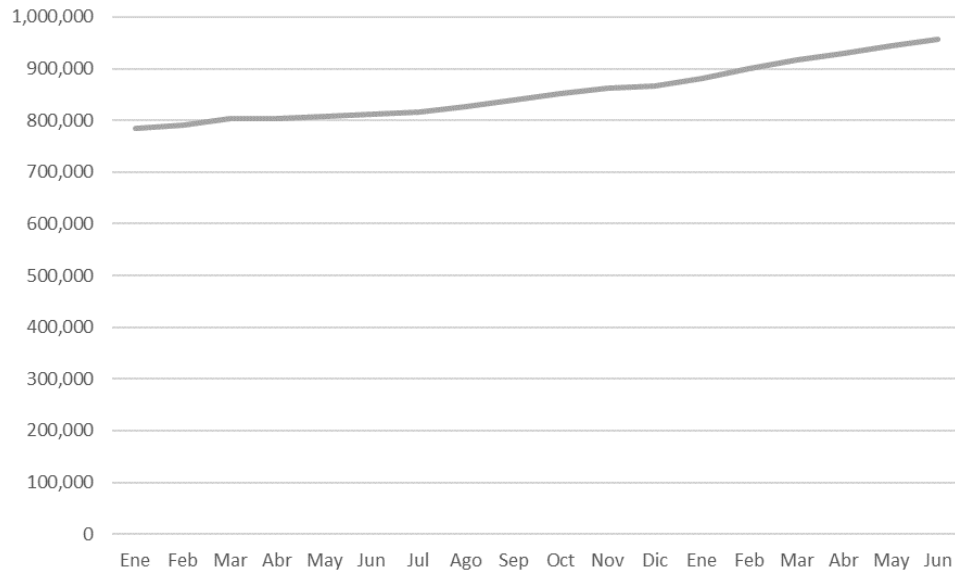
Fuente: INEGI 2018. DENUÉ.

La tabla 3 indica que los sectores donde un número mayor de microempresas reportaron tener página web fueron: Comercios al por menor, comercios al por mayor, servicios financieros y de seguros y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. De estos datos se concluye que el segmento de mercado se encuentra altamente concentrado en los comercios al por menor.

8.3 Crecimiento del mercado mexicano

En la gráfica 1 se puede observar el crecimiento mensual desde enero de 2017 y hasta junio de 2018, de nombres de dominio registrados bajo MX según nic.mx, organización encargada del nombre de dominio territorial (TLD) MX, correspondiente a México. los dominios con estas terminaciones solo pueden ser adquiridos por empresas o particulares que puedan demostrar residencia en el país, por lo que son un buen indicador de la cantidad de sitios web comerciales existentes.

Gráfica 1. Número de dominios con terminación .com.mx y .mx de enero 2017 a junio 2018



Fuente: NIC México 2018

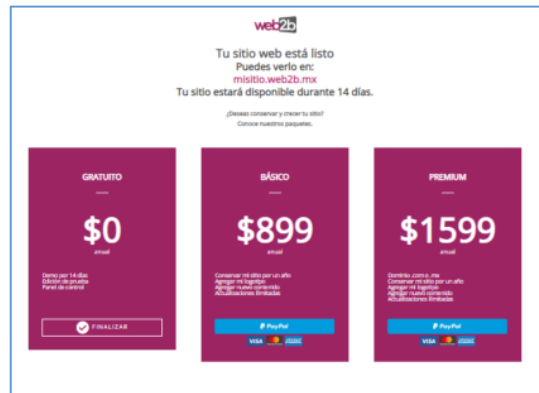
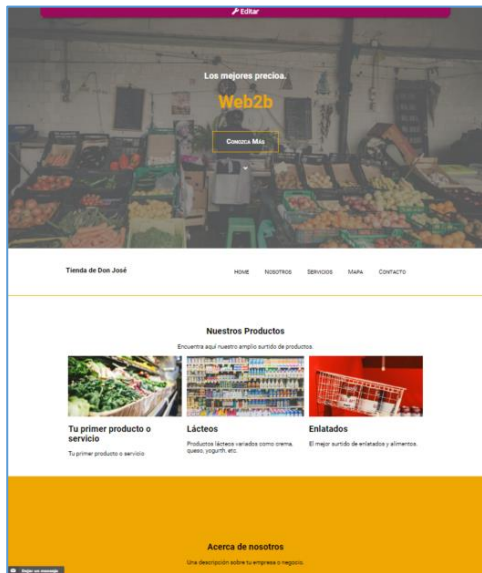
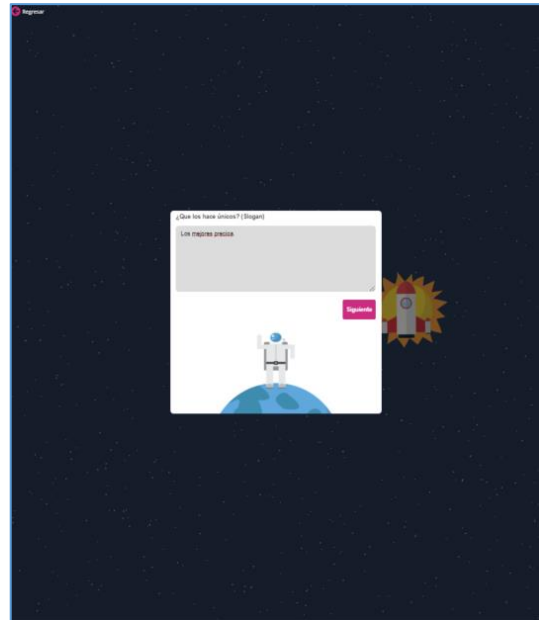
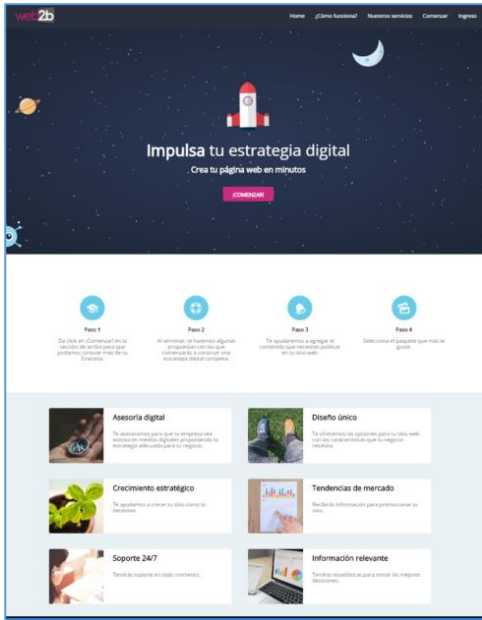
La gráfica 1 muestra un crecimiento constante en el número de dominios, el cual, en promedio es de 9,835 nuevos dominios registrados por mes.

De esta gráfica se concluye que el número de empresas y particulares interesadas en comprar un dominio comercial para uso en México ha sido constante en los últimos años y además nos indica cual es la tasa de dicho crecimiento.

8.4 Descripción del producto

El producto consiste en una plataforma, con nombre de marca Web2b, que guíe a los usuarios para la creación de su sitio web ofreciéndoles opciones hechas a su medida de calidad profesional, que les permita modificar solo aquellos elementos que requieran, proveyéndolos de opciones prediseñadas tanto de diseño como de contenido, con asesoría en línea que les permita tener soporte durante todo el proceso.

La plataforma incluye una página de llegada, web2b.mx, donde se explican el servicio y los planes de pago, así como la propuesta de valor para el cliente, dirigiéndolo a una segunda pantalla donde el cliente llenará un breve cuestionario interactivo que permitirá segmentarlo para ofrecerle un sitio a su medida, al final del cuestionario el cliente será dirigido a un panel de control donde podrá personalizar su sitio web, finalmente se le presentarán las opciones de pago para que pueda elegir el plan que le sea más conveniente.



8.5 Oportunidades del producto en el mercado

Las oportunidades que se encuentran en el mercado para un producto que ofrezca dichos servicios son:

8.5.1 Tomar una porción del mercado existente

Dirigir el producto a microempresas que ya cuenten con un servicio web, incentivándolas a que cambien al servicio de Web2b, ofreciéndoles un precio más atractivo y una plataforma de uso más sencilla.

8.5.2 Tomar una porción del mercado nuevo

Competir con las propuestas actuales en la captación de clientes potenciales dentro del internet, para esto hay que identificar los canales más comunes en los que los usuarios encuentran a los competidores y resultar más atractivos en precio, beneficios y servicio para los usuarios.

8.5.3 Convertir a clientes potenciales dentro de las microempresas que ya usan internet

Identificar a microempresas que, aunque ya tienen la necesidad de una página web, no están buscando crearla todavía o no han hecho nada activamente por tener un sitio, esto requeriría una estrategia más proactiva para buscar a clientes potenciales dentro de las microempresas en lugar de esperar que estas encuentren a Web2b.

8.5.4 Convertir a clientes potenciales fuera del internet

Buscar clientes potenciales fuera de los canales en línea, contactarlos y mostrarles los beneficios del producto.

De las oportunidades descritas se considera la tercera, convertir clientes potenciales dentro de las microempresas que ya usan internet, como la que plantea una mejor oportunidad de negocio por los siguientes motivos:

- 1) Se conocen con claridad las características de los clientes potenciales: microempresas, mayoritariamente comercios al por menor, que utilizan el internet para funciones básicas como para administrar correo electrónico o manejo de redes sociales.
- 2) La adquisición de bases de datos con el contacto de microempresas con estas características es fácil de obtener, ya que todos estos datos, incluyendo el correo electrónico de dichas microempresas, se encuentran accesibles en el DENUÉ.
- 3) Generar una campaña de contacto a estas microempresas por medio de correo electrónico representa un costo muy bajo, ya que dicho esfuerzo es programable y automatizable.

8.6 Quiénes son los competidores

A continuación, se enlistan los servicios similares a Web2b disponibles y una breve descripción de cada uno.

8.6.1 WordPress

WordPress de código abierto es la plataforma de publicación en línea más popular y, actualmente, más del 20% de la red utiliza esta tecnología. Fue creado en 2005. Se puede empezar un blog o crear un sitio web en cuestión de segundos y sin tener ningún conocimiento técnico.

Se considera como competidor porque es el sistema de mayor uso en el mercado, además de ofrecer una amplia variedad de servicios por lo que es una plataforma muy atractiva para desarrollo de sitios web, su punto débil es que requiere de conocimientos técnicos para poder ser utilizado.

8.6.2 Wix

Wix.com es una plataforma líder en desarrollo web, basada en el sistema "en la nube", que tiene millones de usuarios alrededor del mundo.

Permite promocionar un negocio, exhibir arte, configurar una tienda online o explorar nuevas ideas. El creador de páginas web Wix permite crear un sitio web totalmente personalizado, gratuito y de alta calidad.

Se le considera un competidor porque el servicio que ofrece es justamente para empresas que necesitan un sitio web pequeño, además que es muy fácil de utilizar, su punto débil es que no ofrece contenido lo cual, como se ha visto, es un obstáculo para los usuarios.

8.6.3 ADN (Sección Amarilla)

ADN es una marca derivada de la Sección Amarilla, que se promueve como un Acelerador Digital de Negocios, está completamente orientado al mercado mexicano que reconoce la marca de Sección Amarilla, ofrece el servicio de sitio web con dominio propio, diseño, carrito de compra y estadísticas.

Se le considera un competidor porque es un servicio mexicano que cuenta con el respaldo y el conocimiento del mercado de la sección amarilla, su debilidad radica en que es de alto costo y representa una inversión económica que puede estar fuera del alcance de una microempresa.

8.6.4 Google MyBusiness

Google Business es una nueva plataforma de Google que integra algunos de sus servicios existentes orientados a negocios, incluyendo:

- La generación de un perfil único del negocio asociado a una cuenta de Google
- Vinculación de la cuenta del negocio con otras cuentas de Google como cuentas de GMail y YouTube por ejemplo
- La posibilidad de crear una ficha del negocio que aparecerá en búsquedas relacionadas al negocio con la posibilidad de agregar
- Vinculación del perfil y ficha del negocio con la ubicación del mismo en Google Maps
- La posibilidad de crear un sitio web básico y gratuito por medio de Google Sites

Se le considera como competidor por el gran alcance que cuenta la plataforma Google actualmente, el servicio que ofrece no es propiamente el de una página web, pero para muchas microempresas puede ser suficiente para sus necesidades, la debilidad que se percibe en este servicio es que un usuario promedio puede verse abrumado por todos los productos que incluye la plataforma de Google.

8.6.5 Facebook

Facebook permite a las empresas crear una página de Facebook visible a toda la comunidad de la red social, dicha página permite:

- Publicar contenido como texto, imágenes y vídeo desde la plataforma de Facebook
- Tener contacto directo con los seguidores de la página por medio de comentarios y mensajes directos
- Métricas de tráfico de la página

- Posibilidad de generar campañas dentro de la plataforma dirigidas a segmentos de mercado identificados por Facebook







Se considera como competidor por el gran alcance que tiene Facebook, el servicio que ofrece no es propiamente el de sitio web, pero para muchas microempresas puede ser suficiente para cubrir sus necesidades, la única debilidad que se percibe es que no permite la personalización de sus páginas para que sean acorde a la marca del usuario.

8.7 Comparación con los competidores

8.7.1 Accesibilidad tecnológica

En la tabla 4 se presenta una comparación entre Web2b y sus competidores con respecto a qué tan accesible es cada uno para el cliente desde el punto de vista tecnológico, si el cliente requiere o no conocimiento tecnológico previo y qué nivel, qué tan compleja es la plataforma, y, si existe o no, soporte o acompañamiento durante su uso.

Tabla 4. Comparación de la accesibilidad entre Web2b y sus competidores.

						
Conocimiento tecnológico previo del cliente	Bajo. El usuario captura información sobre su negocio y elige de opciones predefinidas.	Medio. El usuario requiere tomar decisiones sobre cómo estará constituido su sitio.	Medio. El usuario requiere tomar decisiones sobre cómo estará constituido su sitio.	Nulo. La Agencia se encarga de la creación del sitio.	Medio. El usuario debe de identificar y sentirse cómodo en todo el ecosistema de Google para poder utilizar su editor de sitios.	Bajo. Si el usuario es familiar con el ecosistema de Facebook, crear el sitio será una labor fácil de realizar.
Complejidad	Bajo. El usuario es guiado paso a paso y solo captura información y decide entre opciones.	Alto. El usuario tiene disponibles todos los elementos de creación desde un principio.	Medio. Aunque el usuario tiene disponibles todas las herramientas de creación desde un inicio la interfaz de creación es	Nulo. La agencia se encarga de la creación del sitio.	Bajo. El usuario tiene pocas opciones de creación.	Bajo. Aunque el usuario tiene todas las opciones de creación para su sitio desde un inicio, puede publicar sin necesidad completar

			muy fácil de utilizar.			todas las opciones.
Guía y soporte	Alto. El usuario es guiado paso a paso.	Medio. El usuario cuenta con recursos de aprendizaje.	Medio. El usuario cuenta con recursos de aprendizaje.	Alto. El usuario es guiado paso a paso.	Alto. El entorno de creación es intuitivo.	Alto. Todos los componentes incluyen ayuda.


Fuente: Elaboración propia.

De las opciones evaluadas se identifica que Google MyBusiness y Facebook son los más fáciles de utilizar, todos los elementos están claramente explicados y ofrecen un número limitado de opciones al usuario, haciendo más sencillo el uso de las herramientas.

8.7.2 Precio

En la tabla 5 se observa una comparación entre Web2b y sus competidores con respecto a los precios que ofrece cada una a sus clientes.

Tabla 5. Comparación de precios entre Web2b y sus competidores.

						
Opción gratuita	No	Sí	Sí, con publicidad	No	Sí	Sí
Paquete básico	\$1,200.00	\$1,104.00	\$648.00	\$7,188.00	No aplica	No aplica
Paquete premium	\$2,500.00	\$6,900.00	\$3,946.92	\$27,816.00	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

De las opciones analizadas, tanto Google MyBusiness como Facebook son opciones completamente gratuitas, sin embargo, el producto que ofrecen no es una página web, si no un espacio en línea dentro de su entorno propio, dentro de los competidores que sí ofrecen un sitio en línea, solo Wix se encuentra dentro de un rango de precio similar al de Web2b.

8.7.3 Identificación con el segmento de mercado (microempresas mexicanas)

En la tabla 6 se compara el segmento de mercado al que van dirigido Web2b y sus competidores, así como el idioma y lenguaje que utilizan.

Tabla 6. Comparación de segmento de mercado entre Web2b y sus competidores.

						
Audiencia	Microempresas	Personas interesadas en un sitio.	Personas interesadas en un sitio.	Microempresas	Personas interesadas en un sitio.	Usuarios de Facebook interesados en una página de negocio.
Idioma	Español de México.	Español internacional	Español internacional	Español de México.	Español internacional	Español internacional







Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al segmento de mercado al que van dirigido, solo ADN (Sección Amarilla), está enfocado a las microempresas mexicanas, hablando en su lenguaje y con publicidad dirigida a este sector, todos los demás competidores tienen publicidad más general dirigiéndose a cualquier persona que desee tener un sitio web.

8.7.4 Personalización de la página

En la tabla 7 se compara el nivel de personalización que ofrecen Web2b y sus competidores a los clientes, incluyendo las opciones de diseño (cómo se vería la página) y las opciones técnicas (qué puede hacer la página).

Tabla 7. Comparación de opciones de personalización entre Web2b y sus competidores.

						
Opciones de diseño	Pocas opciones de personalización de diseño.	Personalizable	Personalizable	Sitio a la medida.	Pocas opciones de personalización de diseño.	Una sola opción de tipo de página.

Opciones técnicas	Una sola opción de tipo de página.	Personalizable .	Personalizable .	Sitio a la medida.	Una sola opción de tipo de página.	Una sola opción de tipo de página, con muchas funcionalidades disponibles orientadas a compartir contenidos.
-------------------	------------------------------------	------------------	------------------	--------------------	------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

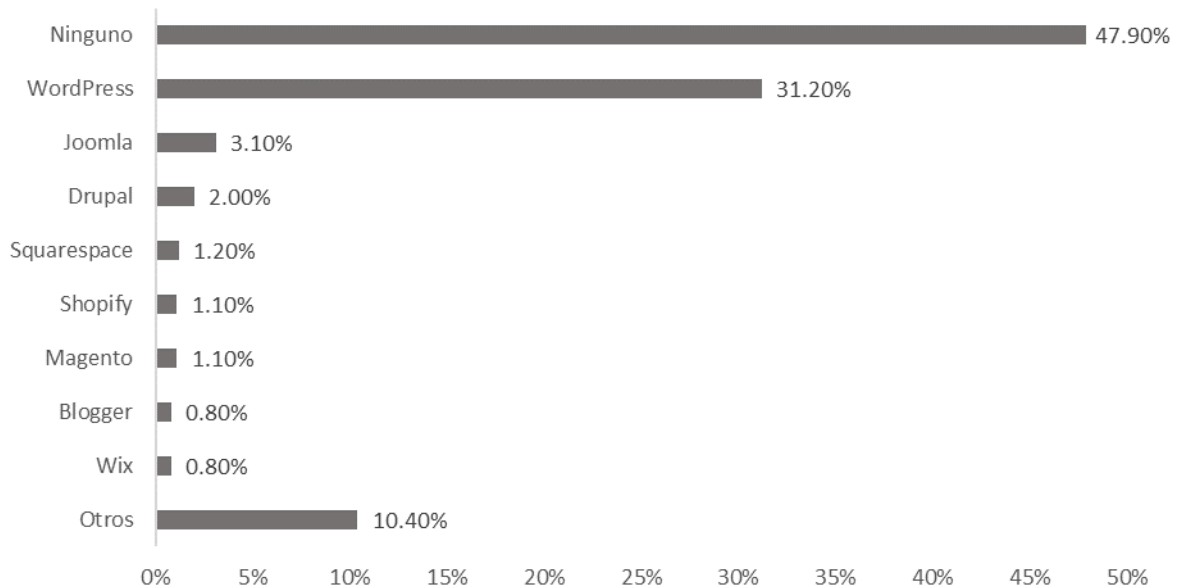
Con respecto a la personalización, Web2b se encuentra más cercano a Google MyBusiness y Facebook al ofrecer pocas opciones de diseño y funcionalidad, sin embargo, esto es intencionado buscando no abrumar al usuario con opciones y ofreciéndole además solo aquellas funcionalidades necesarias para tener una presencia inicial en línea.

8.8 Penetración en el mercado de productos similares

Para poder medir como está repartido el mercado entre los competidores, se buscaron datos relacionados al uso de sistemas de construcción de sitios web, se encontraron con datos de uso y penetración en el mercado de sistemas de administración de contenido (CMS por sus siglas en inglés), y constructores de sitios, recabados por W3Tech, empresa dedicada a la consultoría web quienes analizan distintos indicadores web por medio de ‘crawling’, utilizando robots para descargar y analizar todas las páginas que existen en el internet. La información al respecto de los sistemas de administración de contenido es de libre acceso.

En la gráfica 2 se puede observar el uso actual y la penetración en el mercado de distintos CMS, y constructores de sitios. El uso en el mercado corresponde al porcentaje de sitios analizados, la gráfica incluye también aquellos sitios que no utilizan sistema alguno. Se observa como casi la mitad de los sitios analizados no utilizan sistema alguno, esto quiere decir que fueron programados exclusivamente para el cliente, se mira también que WordPress es el líder dentro de los sistemas de administración de contenido, esto puede atribuírsele a dos factores, primero, que es uno de los sistemas con mayor tiempo en el mercado, y segundo que es un sistema con alta flexibilidad en cuanto a su oferta de servicios. Wix, que también es considerado como competidor aparece con el .8% de uso, esto puede atribuírsele a dos factores, primero, que Wix tiene menos tiempo en el mercado que los competidores con mayor porcentaje de uso, y segundo, que Wix ofrece un servicio más específico, a diferencia de los demás sistemas que pueden ofrecer sitios de alta complejidad, parte de la oferta de valor de Wix es que solo ofrece sitios sencillos.

Gráfica 2. Uso y penetración en el mercado de los CMS y los constructores de sitios

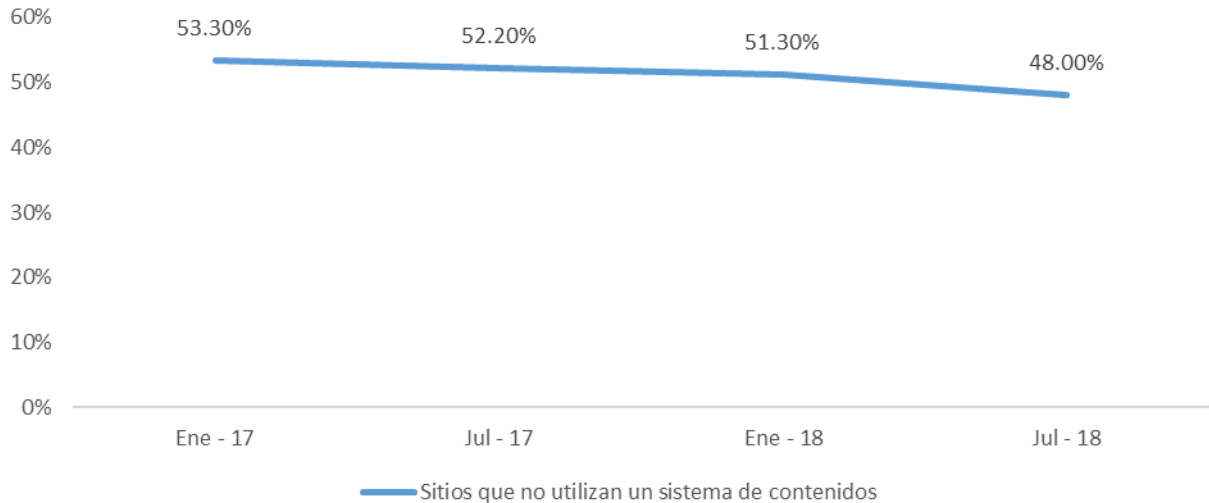


Fuente: Web Technology Surveys, 2 de julio 2018

Es importante señalar que de la lista de competidores no se observan a ADN, que siendo una empresa con participación solo en el mercado mexicano y de reciente creación, sería muy difícil que tuviera un porcentaje de uso significativo. Tampoco se observan a Google ni a Facebook, pero esto es porque sus servicios no corresponden a la creación de una página web.

En la gráfica 3 se observa la tendencia desde enero de 2017 y hasta julio de 2018 con respecto a los sitios que no utilizan algún sistema de administración de contenidos. El porcentaje de sitios que no están utilizando algún sistema de administración de contenidos o constructor de sitios ha disminuido en 5% durante 18 meses, esto indica que dentro del mercado de páginas web existe una preferencia creciente por utilizar sistemas de administración de contenidos y constructores de sitios.

Gráfica 3. Tendencia de uso de sistemas de administración de contenidos y constructores de sitios



Fuente: Web Technology Surveys, 2 de julio 2018

9. Aspectos financieros

9.1 Premisas

A continuación se desarrolla un escenario de gastos e ingresos para la estimación del flujo de efectivo, las premisas están basadas en un escenario conservador y realista, fundamentas en los puntos 8.1, que menciona que existen aproximadamente 2,350,000 microempresas sin presencia en línea, el punto 8.3, que señala que existen 9,835 nuevos dominios registrados por mes para negocios mexicanos, y el punto 8.8, que señala que aproximadamente el 52% de las páginas de internet existentes utilizan algún sistema de publicación de contenidos.

9.1.1 Ingresos

Se estiman dos fuentes principales de ingresos, los nuevos clientes, que haría un primer pago por anualidad, con base al análisis de mercado realizado en el punto 8.4 se prevé que el número de nuevas páginas vendidas al mes es 79.

La segunda fuente de ingresos corresponde a las renovaciones del producto, estas aparecerán hasta pasado el primer año de operación, en el mes 13, se considera un porcentaje conservador de renovación del 10%.

9.1.2 Egresos

Los egresos que se consideran para el proyecto son:

Gastos de administración

- Renta de sala de juntas por hora, considerando que todo el equipo podrá trabajar de forma remota, se estiman 10 horas mensuales para juntas con un costo de \$200.00 por hora, el cual es el costo cotizado en la empresa Nevermind ubicada en Guadalajara.
- Renta de 5 equipos de cómputo portátiles cotizados en la empresa RentaPC con un costo de \$7,020.00 mensuales.

- Sueldo para un asistente administrativo de \$7,000.00 mensuales y \$3,500.00 solo durante el primer año de operación para la misma posición en medio tiempo.

Costos de venta

- Gasto de publicidad, se estima un presupuesto de \$10,000.00 mensuales para publicidad el cual será dividido en redes sociales, motores de búsqueda, correo electrónico y mensajes de texto.
- Sueldo para un encargado de atención al cliente de \$8,000.00 mensuales.
- Sueldo para analista de marketing de \$12,000.00 mensuales.

Gastos operativos

- Sueldo para un diseñador gráfico de \$12,000.00 mensuales.
- Sueldo para un programador de \$15,000.00 mensuales.

Otros gastos

- Espacio en línea 'Hosting', se cotizó en la empresa GoDaddy un paquete de hospedaje de 60GB por un costo de \$570.00 mensuales, el cual permitiría almacenar hasta 6,000 páginas de 10MB cada una.
- Dominio, se cotizó en la empresa GoDaddy un dominio .mx con certificado de seguridad por \$183.33 mensuales.
- Software, se estima un gasto para software de \$2,460.00, incluyendo una licencia de la paquetería de Adobe Creative Suite, 5 cuentas de GSuite de Google, que incluye los correos electrónicos empresariales, y una cuenta de Zopim, que es el servicio de chat que estará disponible en el sitio.

9.2 Flujo de dinero

En las tablas 8, 9 y 10 se presenta un flujo de dinero considerando ingresos por clientes nuevos y renovaciones, y los egresos descritos en el punto 9.1.2, con los siguientes supuestos:

- 79 páginas vendidas al mes, con base en el análisis realizado en el punto 8.4
- Crecimiento anual de la demanda del 2%, correspondiente al crecimiento estimado anual para México (2.1%, según el FMI a enero del 2019), dicho porcentaje es conservador, ya que inclusive si la economía crece menos de lo esperado, la transición de las empresas a la esfera digital es inevitable
- \$1,200.00 como precio del paquete básico
- 10% de renovaciones anuales a partir del segundo año
- 5% de inflación anual a considerar a partir del segundo año
- 40% adicional al sueldo de cada empleado correspondiente a prestaciones e impuestos

Tabla 8. Escenario de flujo de efectivo para el primer año de operación.

	2019									2020		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
(+) Ingresos												
Clientes nuevos	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$101,530.80	\$101,530.80	\$101,530.80
Renovaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingreso total	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$94,800.00	\$101,530.80	\$101,530.80	\$101,530.80
(-) Egresos												
Gastos de administración												
Renta	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
Gastos de oficina	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
Renta de equipo de computo	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,020.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00
Sueldos de administrativos	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$4,900.00	\$5,145.00	\$5,145.00	\$5,145.00
Gastos de ventas												
Publicidad	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00
Sueldo de atención al cliente	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,200.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00
Sueldo de analista de marketing	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00
Gastos operativos												
Sueldo de diseñador	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$16,800.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00
Sueldo de programador	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$21,000.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00
Otros gastos												
Servidores	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$570.00	\$598.50	\$598.50	\$598.50
Dominio	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$183.33	\$192.50	\$192.50	\$192.50
Software y licencias	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00
Egreso total	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$94,933.33	\$99,680.00	\$99,680.00	\$99,680.00
(=) Resultado	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$133.33	-\$1,850.80	-\$1,850.80	-\$1,850.80

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Escenario de flujo de efectivo para el segundo año de operación.

	2020									2021		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
(+) Ingresos												
Clientes nuevos	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$101,530.8 0	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9
Renovaciones	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$9,954.00	\$10,660.73	\$10,660.73	\$10,660.73
Ingreso total	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$111,484.8 0	\$119,400.2 2	\$119,400.2 2	\$119,400.2 2
(-) Egresos												
Gastos de administración												
Renta	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00
Gastos de oficina	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00
Renta de equipo de computo	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,371.00	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55
Sueldos de administrativos	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,290.00	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50
Gastos de ventas												
Publicidad	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$10,500.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00
Sueldo de atención al cliente	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$11,760.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00
Sueldo de analista de marketing	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00
Gastos operativos												
Sueldo de diseñador	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$17,640.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00
Sueldo de programador	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$22,050.00	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50
Otros gastos												
Servidores	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$598.50	\$628.43	\$628.43	\$628.43
Dominio	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$192.50	\$202.13	\$202.13	\$202.13
Software y licencias	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,583.00	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15
Egreso total	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$104,825.0 0	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5
(=) Resultado	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$6,659.80	\$9,333.97	\$9,333.97	\$9,333.97

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Escenario de flujo de efectivo para el tercer año de operación.

	2021									2022		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
(+) Ingresos												
Clientes nuevos	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$108,739.4 9	\$116,459.9 9	\$116,459.9 9	\$116,459.9 9
Renovaciones	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$10,765.25	\$11,529.58	\$11,529.58	\$11,529.58
Ingreso total	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$119,504.7 4	\$127,989.5 7	\$127,989.5 7	\$127,989.5 7
(-) Egresos												
Gastos de administración												
Renta	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,315.25	\$2,315.25
Gastos de oficina	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,315.25	\$2,315.25
Renta de equipo de computo	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$7,739.55	\$8,126.53	\$8,126.53	\$8,126.53
Sueldos de administrativos	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$10,804.50	\$11,344.73	\$11,344.73	\$11,344.73
Gastos de ventas												
Publicidad	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,025.00	\$11,576.25	\$11,576.25	\$11,576.25
Sueldo de atención al cliente	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,348.00	\$12,965.40	\$12,965.40	\$12,965.40
Sueldo de analista de marketing	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$19,448.10	\$19,448.10	\$19,448.10
Gastos operativos												
Sueldo de diseñador	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$18,522.00	\$19,448.10	\$19,448.10	\$19,448.10
Sueldo de programador	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$23,152.50	\$24,310.13	\$24,310.13	\$24,310.13
Otros gastos												
Servidores	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$628.43	\$659.85	\$659.85	\$659.85
Dominio	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$202.13	\$212.23	\$212.23	\$212.23
Software y licencias	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,712.15	\$2,847.76	\$2,847.76	\$2,847.76
Egreso total	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$110,066.2 5	\$115,569.5 6	\$115,569.5 6	\$115,569.5 6
(=) Resultado	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$9,438.49	\$12,420.01	\$12,420.01	\$12,420.01

Fuente: Elaboración propia.

9.5 Evaluación

Con base en el flujo anterior se calculó la tasa interna de retorno, la cual corresponde a un 44.3% que representa una TIR competitiva contra cualquier fondo de inversión al mismo plazo.

10. Aspectos técnicos

10.1 Plataforma

La plataforma se diseñó con un estilo basado en referencias espaciales, se utilizó una analogía entre el cliente impulsando su estrategia digital con el viaje espacial de una nave viajando por el espacio.

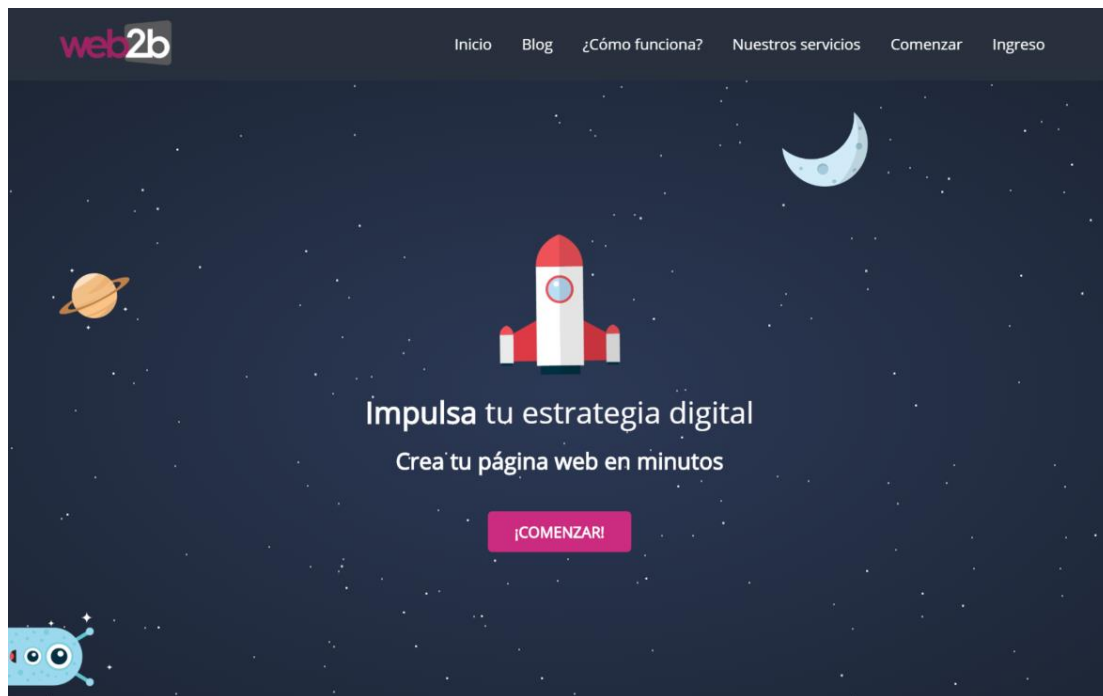
Esto se decidió porque el tema espacial evoca un viaje a lo desconocido, que es como se considera que el cliente percibe su incursión en el mundo web, y también hace referencia a alta tecnología desconocida que es como se percibe que éste ve al internet, el componente espacial brinda la ventaja de presentar lo desconocido desde una perspectiva de aventura y emoción.

Se utilizaron fondos simulando el espacio exterior, con estrellas y planetas, y se desarrolla un tour interactivo que será descrito a detalle a continuación, el cual simula ser un viaje interestelar como una metáfora del cliente realizando un viaje o trayecto para obtener su página web.

10.1.1 Página principal

La página principal es una página única dividida en 5 secciones, Inicio, que señala la propuesta de valor: 'Impulsa tu estrategia digital' con el eslogan 'Crea tu página web en minutos' y el botón de 'COMENZAR'.

Grafica 4. Pantalla principal



Fuente: Elaboración propia.

La segunda sección ‘¿Cómo funciona?’ describe los pasos que el cliente seguirá para crear su sitio web. El objetivo de esta sección es clarificar al cliente cual será el proceso que seguirá para obtener la propuesta de valor del sitio.

Grafica 5. Sección ‘¿Cómo Funciona?’



Fuente: Elaboración propia.

‘Nuestros servicios’, es la tercera sección, describe los servicios que ofrece web2b. La sección tiene el propósito de presentarle al cliente los servicios que tendrá disponibles.

Grafica 6. Sección ‘Nuestros servicios’



Fuente: Elaboración propia.

La cuarta sección invita al cliente a dejar su correo electrónico para suscribirse al boletín. El objetivo es que los clientes que no se encuentren listos aún para comenzar con el servicio puedan continuar en contacto con la empresa y poder construir con ellos una relación que pueda nutrirse hasta convertirse en una venta.

Grafica 7. Apartado de suscripción al boletín.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, al final de la página, se ofrecen enlaces a las entradas más recientes del blog y vínculos para continuar en contacto en redes sociales.

También se ofrece el acceso a su panel personal dentro de la plataforma, para los clientes recurrentes.

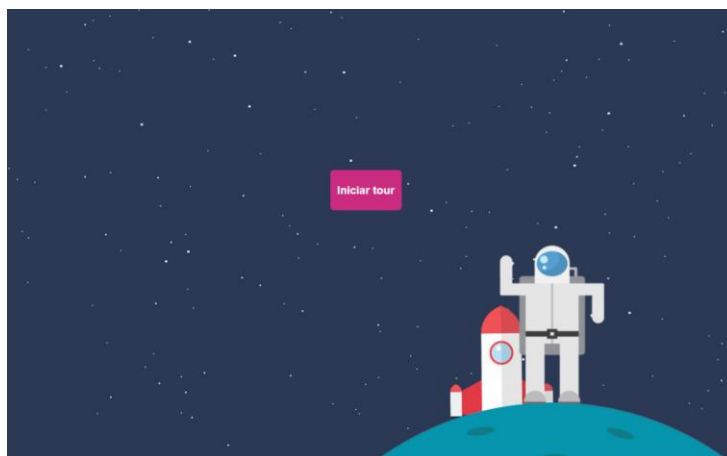
Esta página fue desarrollada como una página única o 'landing page' y fue creada en HTML5 y CSS3, es soportada por todos los navegadores y es responsiva, lo cual quiere decir que es accesible desde computadoras de escritorio y artículos móviles como teléfonos y tabletas.

10.1.2 Tour

Una vez que el usuario hace clic en 'Comenzar', el cliente es llevado a la sección Tour, en esta sección el usuario es dirigido en un tour interactivo con preguntas sobre su empresa.

Estas tres preguntas servirán para hacerle una propuesta de sitio web que sea acorde a sus necesidades, el usuario comienza haciendo clic en 'Iniciar tour'.

Grafica 8. Sección 'Tour'.



Fuente: Elaboración propia.

La primera pregunta es '¿Qué te diferencia de tu competencia?' como se puede ver en la gráfica 9.

Grafica 9. Primera pregunta del 'Tour'.

¿Qué te diferencia de tu competencia?

Precio

- El precio más bajo
- El mejor precio
- El precio más bajo con la mejor calidad
- El precio más bajo para tu negocio
- El mejor precio con el mejor servicio

Calidad

Variedad

Servicio

Tiempo de entrega

Siguiete

Fuente: Elaboración propia.

Al seleccionar cualquiera de ellas se le ofrecen opciones más específicas relacionadas con su diferenciador principal, también se le da la opción de redactarlo por ellos mismos en caso de que las opciones existentes no se ajusten a sus expectativas, la respuesta a esta pregunta será utilizada como eslogan en la plantilla que se le ofrezca al usuario en pasos posteriores, y será utilizada para entender cuál es el diferenciador de su negocio, una vez respondida, el usuario debe de hacer clic en 'Siguiete'.

La segunda pregunta es '¿Qué esperas obtener teniendo presencia en línea?', su objetivo es conocer la necesidad más importante para el cliente, se le ofrecen cinco opciones:

Grafica 10. Segunda pregunta del 'Tour'.

¿Qué esperas obtener teniendo presencia en línea?

Qué encuentren mi establecimiento

Qué sepan información sobre mi negocio

Qué se comuniquen conmigo

Qué compren mis productos o servicios

- Qué mis clientes pregunten por mis productos
- Qué mis clientes pregunten por mis servicios
- Qué mis clientes sepan como comprarme
- Qué mis clientes sepan como contratarme
- Qué mis clientes sepan como contratar mis productos

Otro, ¿cuál?

Regresar

Siguiete

The form features a central illustration of a white robot with a blue head and a blue sphere on its chest, standing on a light blue, rounded base. The background is white with a dark blue border.

Fuente: Elaboración propia.

Al seleccionar alguna de estas opciones, el cliente puede elegir hacer más específica su respuesta, esta información será utilizada para ofrecerle una plantilla con componentes orientados a cumplir esa necesidad, una vez contestada el usuario debe después hacer clic en 'Siguiete'.

La tercera y última pregunta es, 'Selecciona el giro de tu negocio:', dónde se le pide al usuario seleccionar de las siguientes categorías generales:

Grafica 11. Tercera pregunta del 'Tour'.

Selección del giro de tu negocio:

- Arte y Creatividad
- Automoviles
- Bienes Raíces
- Comercios
- Computación
- Deportes y recreación
- Eventos y Banquetes
- Mascotas y Veterinarias
- Restaurantes y Cafeterías
- Salud y Bienestar
- Servicios Profesionales
 - Abogados
 - Contadores
- Viajes
 -

Regresar **Siguiete**

Fuente: Elaboración propia.

Al seleccionar cualquiera el usuario tendrá otras opciones más específicas relacionadas a esa categoría. Esta respuesta se utilizará para ofrecerle una plantilla con texto e imágenes relacionadas a esa categoría de negocio, de manera que el cliente pueda utilizar ese contenido como base para personalizarlo y crear su propio sitio web. Una vez respondida, el usuario debe de hacer clic en el botón de 'Siguiete'.

Finalmente, el cliente recibe una pantalla que le dice 'La misión ha sido un éxito, ahora que ya tenemos tu información elaboraremos la mejor página web para ti', y el botón 'Quiero ver mi página web'.

10.1.3 Aplicación de creación

Una vez que el cliente accede a la plataforma de creación, se le solicita que ingrese un nombre para la página, el cuál será utilizado como nombre para el proyecto, un correo electrónico y contraseña, esto con la finalidad de poder crear una cuenta para él, y poder salvar su información en caso de que no concluya el proceso de creación.

Después el usuario puede elegir una de cuatro plantillas recomendadas, posteriormente debe de capturar la dirección de su página web en caso de contar con una, sino la tiene se le sugiere una con base en el nombre de su negocio. Esta dirección es la que podrá compartir con sus clientes, desde este momento el usuario tiene disponible un botón de vista previa con el que puede mirar como quedaría su sitio hasta este momento.

Grafica 12. Plantillas para que el cliente elija el diseño de su página.



Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso es que capture el nombre de su negocio, o su logotipo en caso de tenerlo. Posteriormente, se le pide que capture su eslogan, le aparecerá como recomendación el diferenciador que eligió durante el 'tour'. Por último, el usuario elegirá la imagen de fondo para su sección principal.

El cliente podrá elegir agregar las secciones de la tabla 11 en su página.

Tabla 11. Secciones que puede elegir el cliente para su página.

Sección	Información
Acerca de nosotros	<ul style="list-style-type: none"> • Título • Texto describiendo su empresa o negocio • Una imagen
Acción para sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Título • Texto • Una imagen de fondo • Lista de vínculos a documentos, otros sitios web, o, a otras acciones, como descargar un menú, agendar una cita, etc.
Productos o servicios	De acuerdo con la selección del usuario en el tour, se mostrará una plantilla de productos o servicios con textos e imágenes predefinidos que el usuario puede modificar y dónde podrá

	<p>agregar uno o más, sus productos o servicios, cada uno con la opción de tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título • Texto • Imagen • Precio
Información de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Teléfono • Correo
Información de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de atención
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de vínculos a sus cuentas en redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

En los casos donde el usuario seleccionó que era importante para el que sus clientes conocieran su ubicación, aparecerá la opción de que agregue un mapa de Google Maps, el cual estará visible en su página.

Finalmente, el usuario podrá elegir de una selección de paletas de color predefinidas para su página.

El usuario puede revisar que su página sea de su agrado y finalizar el proceso eligiendo un periodo gratuito de 14 días, o dos paquetes de pago, ambos anuales, uno que no incluye una dirección propia del sitio y otro 'premium' que le permite comprar un dominio exclusivo.

10.1.4 Módulo de pagos

La plataforma permite dos métodos de pago, OXXO pay y Paypal, donde el usuario elige el método de pago elegido y es llevado a la plataforma seleccionada: Si eligen Paypal, podrá hacer su pago con una tarjeta de crédito o débito, si elige Oxxo pay, recibirá una nota de pago que pueden pagar en Oxxo en un máximo de 24 hora, una vez efectuado el pago, el mismo se reflejará en un plazo de 24 horas.

10.1.5 Administración de cuenta

El usuario puede administrar los datos de su cuenta personal, teniendo la opción de cambiar su usuario y contraseña, y administrar una o varias páginas web, verá un listado de todos los 'proyectos' que tiene, los cuales pueden estar en los siguientes estatus:

- Boceto, corresponde a una página iniciada o modificada por el usuario que no está disponible al público en general.
- Activa, corresponde a una página activada por el usuario para estar disponible, en este caso aparece el dato adicional de vencimiento de pago, donde se le muestra al usuario la fecha dónde se espere que realice su siguiente pago para mantener esta página activa.
- Inactiva, corresponde a una página desactivada intencionalmente por el usuario, o una página que ya venció su fecha de pago y por lo tanto ya no se encuentra activa.

10.1.6 Canales de captación de clientes

Además de la plataforma desarrollada se dispusieron otros canales electrónicos orientados a la captación de clientes los cuales se describen en los siguientes puntos.

10.1.6.1 Blog

Se instaló un blog con la plataforma WordPress el cuál se personalizó acorde a la identidad de web2b y en él se publican artículos sobre presencia en línea para microempresarios, las funciones que cumple este blog son las siguientes:

1. Mejorar la visibilidad del sitio a motores de búsqueda como Google. Los motores de búsqueda favorecen a sitios que publican contenido de manera regular, si además dicho contenido incluye de forma frecuente palabras clave, Google asociará dichas palabras con el sitio y le dará más prioridad como resultado orgánico para esos términos.
2. Compartir el contenido del blog en redes sociales y con esto dar presencia de la marca en dichas redes, se esperaría que los artículos logren más contactos dentro de las mismas redes y también visitas hacia el sitio y la plataforma.
3. Favorecer la credibilidad de la marca al ofrecer, de manera gratuita, conocimiento relevante sobre la presencia en línea para microempresarios, quiénes inclusive si en un inicio no buscan el servicio, podrán identificar la marca como un experto en el tema.

10.1.6.2 Redes sociales

Se abrió una cuenta en Facebook orientada a la promoción de la marca y la captación de clientes potenciales, desde la misma se comparten los artículos generados en el blog, algunas de las ventajas de realizar prospectación de clientes incluyen:

- La capacidad de dirigir publicidad a segmentos con características predeterminadas, Facebook permite la opción de crear anuncios pagados, los cuáles se mostrarán solo a personas que cumplan con ciertos requisitos, tales como género, rango de edad, localización geográfica e intereses.
- La posibilidad de aprovechar la red de contactos de los prospectos y clientes existentes incentivándolos a recomendar la marca.

10.1.6.3 Otros

Se pretende aprovechar otros medios electrónicos, por ejemplo:

- Whatsapp, con la creación grupos para que los clientes reciban periódicamente consejos sobre cómo aprovechar y promover su sitio electrónico, estos grupos permiten el enviar mensajes a una lista de distribución y que las respuestas sean recibidas solo por el emisor del mensaje.
- Correo electrónico, por medio de bases de datos públicas ya adquiridas, se pretende hacer envíos de correo masivo a clientes potenciales dándoles a conocer el servicio e invitándolos a ver una página ya creada con la información que se cuenta sobre ellos, se ofrecerá transparencia en explicar cómo se obtuvo dicha información (INEGI) y se les dará la opción de borrarla en caso de considerarlo necesario.

10.1.7 Relación con el cliente y mejora continua

También se implementaron dentro de la plataforma otras tecnologías orientadas a la relación con el cliente y al monitoreo, medición y mejora de esta, estas se detallan a continuación.

10.1.7.1 Chat en línea

Se instaló un chat en línea dentro de la plataforma de creación con el objetivo de brindar soporte a los clientes durante el proceso de creación de su página, este servicio es además parte de la propuesta de valor del modelo de negocio de la empresa.

El proveedor seleccionado para el chat en línea es Zopim, servicio que cuenta con versión gratuita y de paga, permite instalar una ventana de chat en un sitio web y cuenta con una interface desde la cual un agente de servicio al cliente puede atender las conversaciones originadas en el chat.

10.1.7.2 Analíticas del sitio y 'remarketing'

Se instalaron Google Analytics y Google Tag Manager en toda la plataforma con el objetivo de obtener métricas de tráfico y conversión que ayuden a mejorar la experiencia de uso al poder medir y monitorear el tráfico y comportamiento de los usuarios dentro del sitio.

Google Analytics es un servicio gratuito de Google ofrece métricas sobre el tráfico en un sitio web incluyendo además las siguientes capacidades:

- Métricas sobre páginas vistas, sesiones y visitantes en el sitio web.
- Métricas sobre eventos específicos como compras y conversiones.
- Distintas dimensiones para crear segmentos y reportes, tales como localización geográfica del visitante, tecnología utilizada para visitar el sitio, entre otras.
- Creación de visualizaciones y paneles de control para monitorear métricas clave.

Google Tag Manager es un servicio gratuito de Google que permite la inserción de 'tags' en un sitio web, dichos 'tags' son fragmentos de código que permiten registrar las conversiones iniciadas por campañas pagadas en motores de búsqueda, como Google, o campañas en redes sociales como Facebook. Estos 'tags', envían información al servicio de mercadeo (Google o Facebook), sobre las acciones de los usuarios que llegaron al sitio por medio de una campaña pagada, y esta información permite medir los resultados de dichas campañas para su evaluación (retorno de inversión) y optimización.

10.2 Descripción de las tecnologías utilizadas

Para el desarrollo de la plataforma se utilizaron tanto tecnologías y lenguajes de programación como modelos de desarrollo los cuales se describen a continuación.

10.2.1 Tecnologías utilizadas

Base de datos

Se utilizó 'MySQL' como sistema de gestión de base de datos, y se creó una base de datos con las siguientes tablas:

- Tablas para Wordpress, se implementaron todas las tablas provenientes de la instalación de Wordpress, en las cuales se almacenarán los contenidos relacionados a artículos.
- Tabla con información de las páginas creadas en la plataforma, incluyendo el usuario al que pertenece cada página, la información capturada por el usuario y la próxima fecha de pago para la página.
- Tabla de preguntas que contiene las preguntas a utilizar en el tour.

- Tabla de respuestas que contiene todas las opciones predefinidas de respuestas del usuario.
- Tabla de usuarios que incluye el correo electrónico del usuario y su contraseña para la plataforma.
- Tabla de pagos, table con el registro histórico de todos los pagos procesados por la plataforma.

XML

Se utilizó el formato XML para almacenar los contenidos predefinidos para las distintas plantillas, incluyendo paletas de colores, textos prediseñados para distintos tipos de microempresa, listados de imágenes relacionadas a distintos tipos de microempresa.

API de Unsplash

Se conectó al servicio gratuito de Unsplash, qué es un sitio web que ofrece imágenes gratuitas por medio de búsqueda por palabras clave, la conexión se realizó por medio del API que ofrece el sitio, de manera que cuando los usuarios en la plataforma eligieran el giro de negocio de su microempresa, recibieran solamente recomendaciones de imágenes relacionadas con ese giro.

PHP, como lenguaje de servidor

El sitio está desarrollado sobre el lenguaje de servidor PHP, los lenguajes de servidor permiten gestionar las conexiones a base de datos para poder páginas dinámicas, esto es páginas con contenido específico para el usuario en curso. Permite también procesar la información capturada por el usuario y el envío de dicha información a la base de datos.

HTML5

Todas las páginas en la plataforma fueron desarrolladas en HTML5, que es la versión más reciente de dicho lenguaje, esto favorece a que el sitio sea accesible desde dispositivos móviles y su indexación en motores de búsqueda.

CSS3 y SASS

El sitio utiliza CSS3 para determinar el estilo y el aspecto gráfico de la interface, y utiliza también SASS, que es un modelo de preprocesamiento de estilos que facilita la administración de dichos estilos en proyectos complejos como este, dónde debe de administrarse no solo el estilo principal de la plataforma, sino también todos los estilos que estarán disponibles para las páginas de los clientes.

JavaScript y JQuery

La plataforma hace uso de JavaScript por medio del 'framework' JQuery para dotar al sitio de todas las capacidades propias de una aplicación, esto es más notorio dentro de la interface de creación de páginas, donde el usuario puede crear su página y obtener una previsualización de la misma en tiempo real, esta funcionalidad se logró utilizando el antes mencionado lenguaje de navegador.

10.2.2 Ciclo de desarrollo

Dentro del proyecto las tareas de desarrollo han sido compartidas por los dos socios fundadores, y se espera además que el equipo de trabajo que puede intervenir en el proyecto crezca, desde una perspectiva de crecimiento esto amerita el uso de algún modelo que contemple la colaboración de distintas personas en la misma fuente de código, para este fin, se creó un repositorio compartido de código dentro de la plataforma GitHub, donde por medio de las reglas ya establecidas en dicho modelo los colaboradores del proyecto pueden:

- Obtener una copia del proyecto.
- Actualizar el proyecto en sus computadoras con la versión más reciente.
- Enviar cambios desde su computadora hacia el proyecto.
- Promover los cambios a distintos ‘ambientes’ del proyecto, tales como QA (Quality Assurance) y Producción.

El repositorio cumple las siguientes funciones:

- Resguardar la versión más reciente aprobada del código.
- Llevar un registro histórico sobre los cambios en el proyecto.

Para poder trabajar en el proyecto, un colaborador debe de:

- Configurar un ambiente de prueba en su computadora.
- Utilizar un programa que permita la interacción con el repositorio en GitHub, por ejemplo, Visual Studio Code.
- Conectarse al proyecto y obtener una copia de este.
- Realizar sus cambios y enviarlos al repositorio, dichos cambios quedarán registrados con el nombre del colaborador.

11. Aspectos organizacionales

11.1 Registro fiscal

El actual proyecto cuenta con dos socios, Antonio Carrillo Fuentes, quién presenta el proyecto, y Carlos de Jesús Méndez quién participa como socio y colaborador. Para efectos de la constitución legal de la empresa, se pretende registrarla ante la Secretaria de Hacienda y Registro Público bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

Dicha figura permite constituir una empresa por medios electrónicos, de manera gratuita y sin la necesidad de acudir con un notario o corredor público para formalizar la constitución.

Los requisitos para constituir una SAS son:

- Firma electrónica (e.firma) de todos los accionistas.
- Contar con la autorización de la denominación de la sociedad, la cual se puede obtener en línea.
- Ingresos anuales que no excedan los 5 millones de pesos.

Características de una SAS:

- La empresa puede constituirse a partir de uno o más socios (solamente personas físicas).

- En caso de controversia, los accionistas tienen una responsabilidad limitada, protegiendo su patrimonio.
- El capital puede ser a partir de \$1 peso y podrán utilizar medios electrónicos para la toma de acuerdos entre los accionistas.
- Los ingresos anuales no podrán superar los 5 millones de pesos.

11.2 Registro de marca

Para la constitución del proyecto, se desarrolló el nombre y marca web2b, con el siguiente logotipo.



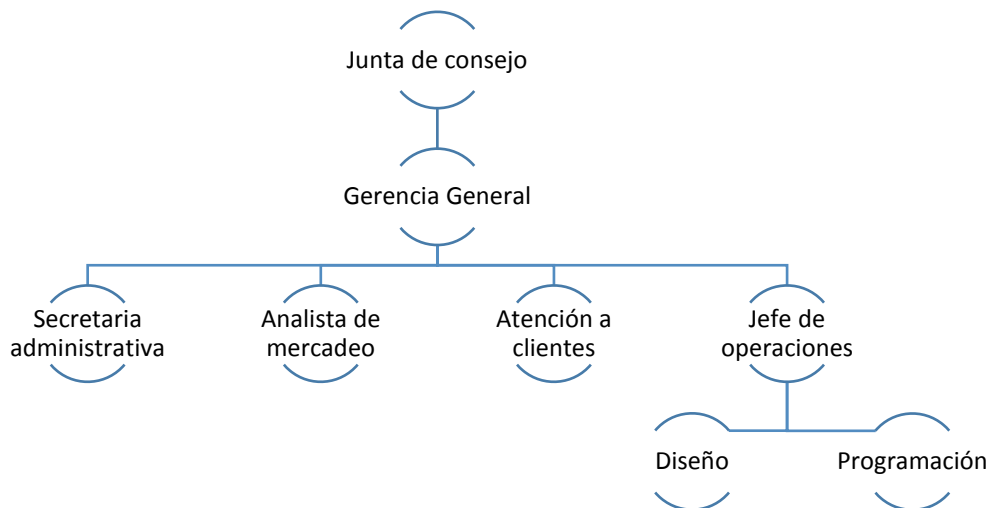
Dicha marca se registrará ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) como una marca comercial.

Además, se adquirió el nombre de dominio web2b.mx para la publicación en línea de la plataforma. En el anexo 1, al final de este documento, se presenta una captura de la solicitud del trámite en línea con número 201300037775.

11.3 Organigrama

Con base en los puestos definidos en el punto 9.1.2, se presenta el siguiente organigrama, y la descripción de cada rol y sus funciones.

Gráfico 13. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Junta de consejo, integrada por los dos socios fundadores más un grupo de personas invitadas a participar para aconsejar sobre el desempeño y manejo de la empresa. Con las siguientes responsabilidades:

- Definición de objetivos estratégicos para la empresa, esto significa, la toma de decisiones sobre el crecimiento o modificaciones de la empresa, tales como nuevos modelos de negocio o cambios en el modelo actual.
- Definición de objetivos comerciales para la empresa, esto es, el definir cuáles son las metas comerciales a corto, mediano y largo plazo.

Gerencia general, representada por Antonio Carrillo Fuentes, socio fundador y autor del presente proyecto, con las siguientes responsabilidades:

- Análisis estratégico del entorno para la detección de oportunidades y amenazas.
- Creación de estrategias para el crecimiento de la empresa, desarrollo de nuevos productos y mercados.
- Cuidado de la rentabilidad y el adecuado financiamiento de la empresa.
- Responsabilidades legales, contables, fiscales y financieras de la empresa.
- Gestión de recursos humanos.

Secretaria administrativa, puesto operativo cuyas responsabilidades incluyen:

- Pago de nóminas.
- Gestión y coordinación de agendas del resto del equipo de trabajo.
- Gestión de compras y pagos.
- Tareas administrativas.

Analista de mercadeo, con las siguientes responsabilidades:

- Ejecución de campañas.
- Análisis y presentación de resultados de mercadeo.
- Creación de contenidos para el blog y redes sociales.

Atención a Clientes, con las siguientes responsabilidades:

- Solución de las necesidades del cliente.
- Reporteo y análisis sobre retroalimentación de los clientes.

Jefe de Operaciones, representado por el socio Carlos de Jesús Méndez, las responsabilidades del puesto incluyen:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Vigilancia tecnológica y detección de oportunidades tecnológicas.
- Cumplimiento de metas de operación.

Programador, con las siguientes funciones:

- Monitoreo y mantenimiento de la plataforma.
- Resolver incidentes capturados por el área de atención al cliente.

- Desarrollo de nuevas funcionalidades de la plataforma.
- Dar soporte a las campañas de mercadeo de la empresa.
- Integración de contenidos dentro de la plataforma.

Diseño, con las siguientes funciones:

- Desarrollo de contenido y recursos gráficos para la plataforma.
- Desarrollo de materiales para la promoción y el mercadeo para la plataforma.

12. Recomendaciones

12.1 Sobre la implementación del proyecto

Acerca de la implementación del proyecto, se recomienda continuar con la metodología 'Lean Startup' e iterar constantemente sobre la retroalimentación de los clientes, esto con el fin de comenzar con un producto de bajo costo que permita medir la demanda del mercado además de calibrar las características y necesidades que el producto final debe de tener.

Se recomienda proceder con el proyecto en las siguientes etapas.

12.1.1 Etapa 1

Iniciar con los costos mínimos correspondientes al costo de espacio en línea y el dominio, esto sumado al trabajo de los socios será suficiente para poder entrar al mercado. Mientras se refina el producto, se deberá fomentar el tráfico y la adquisición de clientes por medio de estrategias de promoción boca a boca, incluyendo premios y descuentos por recomendación y la presencia en redes sociales por medio de publicaciones en el blog que atraigan tráfico natural (no pagado) al sitio.

Esto permitirá identificar las métricas claves del proceso de adquisición de clientes, considerando dos subprocesos fundamentales, el primero, como llegan los clientes potenciales al sitio, y el segundo, cuántos inician y cuántos completan el proceso de creación de la página, identificando aquellos puntos donde se pierden clientes.

12.1.2 Etapa 2

Una vez que se tenga definido un flujo de captura de usuarios y este cuente con un tráfico constante, se podrá invertir de manera planeada en mercadeo digital en los canales que hayan probado ser más exitosos en atraer usuarios al sitio, por ejemplo, redes sociales como Facebook, y en la plataforma de Google, como resultados de búsqueda pagados (AdWords), estas estrategias de mercadeo son a su vez susceptibles a ser refinadas utilizando la metodología 'Lean Startup', donde las campañas y los canales más exitosos son medidos y replicados, mientras que aquellos menos exitosos son descartados. Para lograr esto es importante tener claras cuales son las métricas para monitorear y asegurarse que dichas métricas están siendo capturadas correctamente a lo largo de la plataforma.

12.1.3 Etapa 3

Una vez afianzado el modelo de adquisición de clientes, la siguiente etapa es asegurar la nutrición de estos, lo cual implica tener canales de atención y el seguimiento para construir una experiencia positiva con ellos e idealmente asegurar que recontracten el servicio en su segundo año.

Las estrategias para considerar son campañas de correo electrónico con información relevante sobre sus páginas y recordatorios sobre los beneficios que el servicio está trayendo a sus negocios, así como invitaciones a actualizar sus contenidos con información fresca que le permita a los clientes validar que sus páginas están teniendo un impacto positivo en sus negocios.

12.1.4 Etapa 4

Implementar en la empresa todos los roles previamente definidos para poder convertirla en un negocio autónomo en el cual los socios puedan limitar su participación solo a la dirección de la empresa sin tener que ser parte del personal operativo, en este momento debería de existir un flujo constante de clientes nuevos, que garantice los ingresos necesarios para solventar los costos de implementación.

Es en esta etapa cuando se ejecutará el flujo de dinero presentado en el punto 9.2, tomando como indicador para arrancar las 71 conversiones presentadas en la proyección, será cuando el proyecto comience a producir ganancias.

12.2 Oportunidades adicionales en el modelo de negocio

Con respecto al modelo de negocio se recomienda considerar las siguientes oportunidades adicionales.

Formas de ingreso que puedan volver más rentable la empresa, incluyendo:

- 1) Especialización: Venta de módulos adicionales a los clientes existentes que resuelvan necesidades específicas y les aporten valor y les permitan crecer su sitio, pero que además permitan incrementar el ingreso por cliente.
- 2) Segmentación: Segmentar la cartera de clientes con base en su 'enganchamiento' con el servicio, e incrementar los paquetes ofertados para incluir paquetes más robustos que el paquete premium actual.
- 3) Venta cruzada: La oferta de servicios relacionados, funcionando como una plataforma que pueda conectar a los clientes existentes con distintos proveedores como diseñadores o agencias que ofrezcan servicios específicos relacionados a la presencia en línea.
- 4) Nuevos productos: Aprovechar la cartera de clientes y la información adquirida sobre sus negocios para ofrecerles productos y servicios diferentes.
- 5) Escalamiento: Identificar nuevos mercados potenciales con necesidades similares, como el mercado hispano parlante de Estados Unidos o el mercado latinoamericano.

Métodos de pago ya que el mercado mexicano reporta que la principal barrera para realizar una compra en línea es no contar con una tarjeta de crédito, esto según el reporte 'ECommerce en América Latina – 2018' publicado por EMarketer (2018).

Finalmente, se recomienda crear alianzas estratégicas que permitan abaratar costos y fortalecer la propuesta de valor para el cliente, por ejemplo:

- Con agencias de publicidad que puedan ofrecer paquetes publicitarios a los clientes como medios impresos o presencia en redes sociales.
- Agencias de diseño y creativos que puedan ofrecer servicios de marca, identidad y fotografía.

- Agencias de servicios informáticos para microempresas como implementación de CRM (Software de administración de relación con el cliente), ERP (Software de planeación de recursos empresariales), software de facturación electrónica o desarrollo de software a la medida.

13. Conclusiones

El modelo Canvas ofrece un marco sencillo para la creación de una empresa que permite iniciar sin un producto finalizado y resolver interrogantes sobre la idea de negocio de una forma estructurada por medio de experimentación para resolver dichas interrogantes.

En este proyecto fue utilizado para poder definir una propuesta de valor y construir una empresa alrededor de la misma, materializando una idea basada en una necesidad detectada durante la experiencia profesional, el modelo Canvas evitó el error de construir un producto final sin el soporte de un modelo viable de negocio.

La metodología 'Lean Startup' facilitó tener retroalimentación de los clientes desde que el proyecto era solo una idea, lo cual permitió refinar y reforzar dicha idea, y mejorarla antes de comprometerse con una solución particular.

Además permitió corregir suposiciones erróneas sobre los usuarios, por ejemplo, entender que los usuarios no tienen una experiencia tecnológica previa por lo que la plataforma debía de ser lo más sencilla posible, y que también por este motivo los usuarios preferían un proceso corto y rápido para poder obtener el producto, a su vez, se encontró que un obstáculo para los usuarios fue crear contenido para publicarlo en sus páginas por lo que se optó en presentarles una propuesta de plantilla con contenidos prediseñados para ellos que pudieran utilizar tal cual como fueron incluidos o con mínimas modificaciones de su parte.

También se encontró que para poder ofrecer una plantilla personalizada a sus necesidades era necesario tener conocimiento mínimo sobre sus empresas, los cuales se consiguieron por medio de una encuesta interactiva en la cual se les daban opciones predefinidas con el fin de construir un perfil de sus negocios.

Con respecto al desarrollo de la plataforma se concluye que se logró un proyecto viable al centrarlo en el usuario final, ya que las iteraciones permitieron que el usuario interactuara y diera su retroalimentación constante sobre el producto.

Esto llevó a decisiones sobre el desarrollo de la plataforma incluyendo:

- El diseñar la aplicación con una perspectiva 'Mobile first', que considera que la mayoría del tráfico de internet actual se origina en dispositivos móviles como teléfonos celulares, por lo que la plataforma fue diseñada desde un inicio para dichos dispositivos con la posibilidad de adaptarse a dispositivos de mayor tamaño.
- Que fuera una plataforma rápida, atendiendo a la misma necesidad ya que los usuarios de dispositivos móviles tienden a depender de un plan de datos que no tiene la misma rapidez que una conexión local.
- El diseño de la plataforma que fuera amigable y comprensible para el usuario, elementos grandes, sencillos y fáciles de entender para un usuario sin afinidad tecnológica.

- Un flujo que guiara al usuario paso a paso en bloques fáciles de entender y sin muchas opciones para facilitar sus decisiones.
- Analíticas de uso dentro del sitio que permitan medir aquellos elementos que están funcionando mejor para el usuario y aquellos que no.
- Métodos de pago electrónicos que sean accesibles al usuario tales como OXXO Pay y PayPal.

Finalmente se eligió un ciclo de desarrollo basado en versiones y un repositorio central que permita la cooperación de un equipo de trabajo y la fácil escalación y mantenimiento de la plataforma.

El modelo de negocio con las etapas propuestas en el punto 12.1 permitirá crecimiento natural y con bajo riesgo al incrementar la inversión conforme crezca la demanda en el mercado, en este caso el plan a mediano plazo es que la empresa se vuelva autónoma y autosuficiente, sin que se requiera una inversión inicial para comenzar a producir e ingresar dinero a la misma, lo que remueve la presión de solicitar un préstamo inicial.

El modelo permite también explorar alternativas de modelos de negocio adicionales aprovechando el tráfico generado en la plataforma, lo cual permite que el proyecto pueda crecer y convertirse en una multiplataforma que beneficie al mercado que se dirige.

Se concluye que el desarrollo del proyecto se enriqueció de haber utilizado el modelo Canvas y la metodología 'Lean Startup', además que se fortaleció de los conocimientos y competencias adquiridas durante la Maestría, la cual tomó un enfoque de emprendimiento y de desarrollo de competencias relacionadas al mismo tema, tales como:

- Administración de proyectos, donde con base en el estudio del manual de gestión de proyectos del 'Project Management Institute' (PMI) y apoyado en casos prácticos, se adquirieron las bases sobre las 10 áreas de la gestión de proyectos. Dicho conocimiento fue aplicado en el proyecto en distintos momentos para poder operar y ejecutar los objetivos de una forma estructurada.
- Gestión de procesos de negocios, en esta materia se adquirió el conocimiento sobre cómo identificar y definir los procesos clave de un negocio con base en la propuesta de valor de este, así como el mapeo, la reingeniería y la automatización de estos. Estos conocimientos se aplicaron en el proyecto para poder consolidar una cadena de valor clara y definir en ella aquellos procesos que aportan valor para el negocio.
- Sistemas de información gerencial, en esta asignatura se revisaron los distintos aspectos que deben de considerarse para la evaluación de un sistema para una empresa. Los conocimientos adquiridos se aplicaron en el proyecto para poder entender como la plataforma desarrollada puede encajar con otras soluciones orientadas a negocios, y para identificar otros aspectos de la plataforma más allá del servicio principal, incluyendo la conectividad con otros sistemas y servicios, la seguridad de la información capturada y la capacidad de escalamiento del sistema.
- Innovación, oportunidad y emprendimiento, esta materia giró en torno al emprendimiento con un enfoque orientado a la innovación, aprendiendo sobre los distintos tipos de innovación y como presentar ideas de negocio de manera efectiva. Los

conocimientos adquiridos se aplicaron en el proyecto para poder articular la propuesta de negocio de una manera más clara y concisa.

- Comportamiento del consumidor, en esta materia se adquirieron conocimientos básicos de mercadotecnia y se estudió el cómo planear y ejecutar análisis cualitativos en consumidores tales como encuestas y grupos de opinión. Los conocimientos adquiridos fueron utilizados para la planeación de las sesiones de retroalimentación del proyecto al presentarle el mínimo producto viable a los clientes potenciales.
- Planeación tecnológica e informática, en esta asignatura se estudió como realizar el mapa tecnológico para una empresa con base en las 5 etapas de la gestión tecnológica, además de aprender la relación entre la filosofía del negocio con dicha planeación, estos conocimientos fueron aplicados en el proyecto para identificar el conocimiento clave utilizado en el mismo, así como para definir las estrategias en torno a este.
- Economía, industria y estrategia, donde se aprendieron fundamentos económicos, el contexto actual de la industria y el uso de estos conocimientos para el desarrollo de una estrategia, estos conocimientos sirvieron al proyecto para tener un mejor entendimiento de los factores económicos y de industria que impactan en el mismo.
- Bases de datos organizacionales, en esta asignatura se estudiaron distintas alternativas para el manejo y uso de información en gran escala, este conocimiento fue aplicado en el proyecto para poder identificar distintos flujos de información en el mismo y definir tecnologías adecuadas para el almacenamiento, manejo y administración de datos.

Con esto se logró construir un proyecto real capaz de convertirse en un negocio sostenible y que además aporta al resolver un problema para un sector social que se verá potencialmente beneficiado al contar con una herramienta que les permita a los microempresarios mexicanos el crecimiento comercial de sus negocios por medio de presencia en línea acorde a sus necesidades.

Bibliografía

- Acerca de nosotros - WordPress.com (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://es.wordpress.com/about/>
- Agencia de Marketing Digital ADN (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://www.aceleradordigitaldenegocios.com.mx>
- Angehrn, A. (1997). Designing mature internet business strategies: The ICDT model. *European Management Journal*, (4), 361.
- Becerril Isidro, J., Lumbreras Sotomayor, A., & Duk Sánchez, A. R. (2015). La evolución de la web: un análisis de su impacto en el desempeño de las microempresas del Distrito Federal. *Hospitalidad ESDAI*, (27), 31-51.
- Beck, K., Grenning, J., Martin, R. C., Beedle, M., Highsmith, J., Mellor, S., van Bennekum, A., Hunt, A., Schwaber, K., Cockburn, A., Jeffries, R., Sutherland, J., Cunningham, W., Kern, J., Thomas, D., Fowler, M. y Marick, B. Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. (2001). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K&S Ranch.

- Bose, L. I., & Thakur, S. s. (2013). Introducing Agile into a Non Agile Project: Analysis of Agile Methodology with its Issues and Challenges. *International Journal Of Advanced Research In Computer Science*, 4(1), 305-311.
- Boren, A. (2016). Web Content Management: Systems, Features, and Best Practices. *Technical Communication*, 63(3), 285.
- Boyles, T. (2011). Small business and WEB 2.0: Hope or Hype? *Entrepreneurial Executive*, 1681-96.
- Brandl, D. (2015). Ebooks-Gratuits.Me Free Website Builders For Beginners. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de <http://ebooks-gratuits.me/recherche/Free-Website-Builders-For-Beginners/pdf/1>
- Burgess, L., Cooper, J. and Alcock, C. (2001) The adoption of the web as a marketing tool by regional tourism associations (RTAs) in Australia. In *12th Australian Conference on Information Systems (ACIS)*. Coffs Harbour, Australia, pp. 67–72.
- Burgess, S. (2016). Representing small business web presence content: the web presence pyramid model. *European Journal Of Information Systems*, 25(2), 110-130. doi:10.1057/ejis.2015.4
- Casey, M. (2015). *The content strategy toolkit: Methods, guidelines, and templates for getting content right*. USA: New Riders.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cortázar, L. O., & Cortázar, L. O. (2014). Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos de tecnologías de comunicación y uso de medios sociales. (Spanish). *Revista Poliantea*, 10(18), 85.
- Corporativo Nic.mx:: Estadísticas de dominios. Consultado el día 6 de julio de 2018. Disponible: <http://www.nic.mx/es/NicMx.Indicadores/Dominios?type=2>
- Ceurvels, M. (2018, 14 de agosto). Latin America Ecommerce 2018. Consultado el 1 de abril de 2019, disponible: <<https://content-na1.emarketer.com/latin-america-ecommerce-2018>>
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Consultado el día 31 de julio de 2016. Disponible: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Furr, N. R., & Ahlstrom, P. B. (2011). *Nail it then scale it: The entrepreneur's guide to creating and managing breakthrough innovation*. [Versión Kindle]. Recuperado de Amazon.com.mx
- Gastelum, C. B., & Ruiz, M. V. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos*, 11(22), 207-229.
- Hauschildt, S. (2010). *CMS Made Simple 1.6: Beginner's Guide*. Birmingham, UK: Packt Publishing.
- Hinton, A. (2015). *Understanding context: Environment, language, and information architecture*. Cambridge: O'Reilly.

- INEGI (2016) “Estadísticas a propósito del... día mundial del Internet (17 de mayo)” consultado el 10 de Julio 2016. Disponible: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016_0.pdf>.
- INEGI (2012) “Indicadores de uso de TIC de empresas, según número de empleados, 2012” consultado el 23 de agosto 2016. Disponible: <<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=inf502&s=est&c=35598>>.
- INEGI (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos* Consultado el 4 de Julio 2016. Disponible: < <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>>.
- Información de precios, cupones y upgrades a premium | Wix.com (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://es.wix.com/upgrade/website>
- Kidder, D. S. (2012). *The Startup playbook: Secrets of the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs / David S. Kidder; foreword by LinkedIn founder Reid Hoffman*. San Francisco: Chronicle Books.
- Martínez-Cerdá, J., & Torrent-Sellens, J. (2014). Alfabetización mediática y co-innovación en la microempresa: primeras evidencias para España. *El Profesional De La Información*, 23(3), 288-299. doi:10.3145/epi.2014.may.09
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Mercer, D. (2013). Weebly & Wix vs. Drupal & Joomla (Website builders vs. CMS). Retrieved October 24, 2016, from <http://smepals.com/web-design/popular-website-builders-weebly-wix-overtake-drupal-joomla-google-trends>
- Naranjo, E., Campos, M. and López, L. (2016). *Reporte Nacional 2015 México*. [ebook] pp.69-76. Available at: <http://www.one.inadem.gob.mx/images/Estadisticas/gem-2015-mexico-report-nacional-1475549723.pdf> [Accessed 26 Jun. 2018].
- Opiniones sobre WordPress ¡Todo lo que necesitas saber! (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://siemprendes.com/opiniones-wordpress/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Patton, J. (2014). *User story mapping: Discover the whole story, build the right product*. Beijing: O'Reilly.
- Planes y precios de WordPress.com (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://es.wordpress.com/pricing/>
- Presenta IFT encuesta sobre uso de servicios de telecomunicaciones y TIC en micro, pequeñas y medianas empresas (Comunicado 77/2018) 16 de octubre | Instituto Federal de Telecomunicaciones – IFT (2018). Recuperado el 20 de enero de 2018, de <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/presenta-ift-encuesta-sobre-uso-de-servicios-de-telecomunicaciones-y-tic-en-micro-pequenas-y>
- Rao, S. S., Metts, G., & Monge, C. M. (2003). Electronic commerce development in small and medium sized enterprises: a stage model and its implications. *Business Process Management Journal*, 911-32.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Rosenfeld, L., Arango, J., & Morville, P. (2015). *Information architecture: For the web and beyond*.

- Sobre nosotros | Wix.com (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <https://es.wix.com/about/us>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). The Scrum Guide. Retrieved October 31, 2016, from <http://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf>
- Spencer, D. (2010). *A practical guide to information architecture*. Penarth: Five Simple Steps.
- Usage Statistics and Market Share of Content Management ... (2016). Recuperado el 24 de octubre de 2016, de https://w3techs.com/technologies/overview/content_management/all/
- Wachter-Boettcher, S. (2012). *Content everywhere: Strategy and structure for future-ready content*. NY: Rosenfeld Media LLC.
- Wix: Características, ventajas y desventajas (2018) Recuperado el 27 de junio de 2018, de <http://expertoencrearsitios.com/wix/>

Anexos

Anexo 1 – Captura de registro de marca ante IMPI



Tipo de solicitud:

Todas

Detalle	Id trámite	Tipo de solicitud	Tipo de marca	Clase	Denominación	Siguiente acción	Copiar	Logotipo	Eliminar
	20190037775	Registro de marca	MIXTA (DENOMINACIÓN Y DISEÑO)	42	WEB2B	POR PAGAR			

 Solicitudes encontradas = 1

Algunos Derechos Reservados © 2016 Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.