INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Economía Solidaria y Trabajo Digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP): PROGRAMA DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES NACIONALES E

INTERNACIONALES

ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara

Desarrollo de Capacidades para la comercialización y ventas CEDECOM "Dactima +"

PRESENTAN:

Lic. Licenciatura en Administración de Empresas y Emprendimiento. Dallan Efrén Guevara Lerma

Lic. Licenciatura en Negocios y Mercados Digitales. Diana Isabel Carrillo Lerma

Ing. Ingeniería Industrial. Daniela Rodríguez Cuevas

Lic. Licenciado en Mercadotecnia y Dirección Comercial. Becket Becerra Ortega

Profesores PAP:

Dra. Mónica Patricia López Alvarado
Mtro. Jair Benjamín Godínez Herrera

Tlaquepaque, Jalisco, Mayo de 2025

Índice

Contenido

REPORTE PAP 3

Resumen 4

1. Introducción 5

1.1 Antecedentes del proyecto y contexto 5

1.2 Problemática u oportunidad detectada 26

1.3 Objetivo general 27

1.4 Objetivos específicos 27

2. Planeación y seguimiento del proyecto. 28

2.1 Metodología 29

2.2 Cronograma o plan de trabajo 34

2.3 Productos y entregables 35

3. Desarrollo 38

3.1 Sustento teórico 38

3.2 Desarrollo de la propuesta de mejora y resultados 44

4. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto. 65

5. Conclusiones y recomendaciones 68

6. Glosario 70

Bibliografía 71

Anexos 74

REPORTE PAP

Los Proyectos de Aplicación Profesional son una modalidad educativa del ITESO en la que los estudiantes aplican sus saberes y competencias socio-profesionales a través del desarrollo de un proyecto en un escenario real para plantear soluciones o resolver problemas del entorno. Se orientan a formar para la vida, a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente.

A través del PAP los alumnos acreditan el servicio social, y la opción terminal, en tanto sus actividades contribuyan de manera significativa al escenario en el que se desarrolla el proyecto, y sus aprendizajes, reflexiones y aportes sean documentados en un reporte como el presente.

Resumen

El proyecto tuvo como finalidad el desarrollo de un modelo de negocio estratégico para Dactima+, plataforma enfocada en la gestión y equipamiento tecnológico de empresas con esquemas laborales remotos, híbridos o distribuidos. A lo largo de catorce semanas se trabajó en la definición de su identidad corporativa, modelo operativo y estrategia de comunicación, con base en un análisis integral del entorno y del mercado objetivo.

La metodología aplicada combinó herramientas cualitativas y cuantitativas, como entrevistas semiestructuradas, análisis de competencia, benchmarking, técnica de mystery shopper y análisis PESTEL y FODA. Estas permitieron identificar necesidades específicas, evaluar la viabilidad de la propuesta y diseñar una solución diferenciada frente a plataformas existentes.

Entre los principales resultados se encuentra el diseño de un modelo basado en suscripción, acompañado de una oferta integral que incluye automatización, trazabilidad y atención personalizada. Asimismo, se definieron segmentos estratégicos y se diseñaron perfiles de cliente ideal (buyer persona) y mapas de experiencia (Customer Journey Map) para estructurar una propuesta centrada en el usuario.

Se concluye que Dactima+ cuenta con un alto potencial de posicionamiento en el mercado tecnológico B2B. Sin embargo, quedaron aspectos clave pendientes, como la evaluación detallada de los procesos logísticos de competidores, necesaria para mejorar la estrategia operativa de Dactima+. Se recomienda avanzar con un MVP (Producto Mínimo Viable) funcional y continuar con el análisis de implementación operativa en futuros ciclos del proyecto.

1. Introducción

1.1 Antecedentes del proyecto y contexto

Dactima es una empresa mexicana fundada en 2021, especializada en la venta de equipos de cómputo y licencias de software para empresas, bajo un modelo de negocios B2B. Desde su creación, se ha consolidado como un proveedor confiable en el sector tecnológico empresarial, gracias a su amplio catálogo de productos, tiempos de entrega eficientes (entre 24 y 72 horas) y un servicio al cliente integral que abarca desde la asesoría previa a la compra hasta el soporte postventa.

Su enfoque está dirigido a empresas con estructuras operativas complejas, como consultoras o corporativos con colaboradores distribuidos geográficamente. Este tipo de cliente enfrenta desafíos constantes en la adquisición, asignación y recuperación de equipo tecnológico, especialmente en contextos de esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos.

Como respuesta estratégica a estas necesidades y con el fin de diferenciarse en un mercado altamente competitivo, **Dactima (plus) +** se presenta como una extensión del modelo de negocio original de la empresa, orientada a la gestión integral del inventario tecnológico mediante una herramienta centralizada y eficiente que permite administrar la infraestructura. Su objetivo es facilitar operaciones más ágiles, trazables y escalables en entornos laborales cada vez más distribuidos.

Dado el carácter competitivo y dinámico del sector, el presente documento continúa con un diagnóstico de mercado que identifica factores relevantes para el posicionamiento de Dactima +.

Análisis del mercado: Tamaño, crecimiento, segmentación, tendencias

En el análisis del mercado de cómputo y periféricos, Euromonitor International (2025) se señala que el sector de Tecnologías de la Información (IT) en México se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado, consolidándose como uno de los motores clave del desarrollo económico y digital del país. Actualmente, emplea a más de 600,000 personas y continúa expandiéndose, impulsado por una creciente demanda de servicios tecnológicos, tanto a nivel empresarial como institucional, así como por políticas gubernamentales orientadas al fomento de la digitalización.

En términos de facturación, el mercado de servicios IT en México alcanzó un valor de 2,150 millones de dólares en 2022, registrando un crecimiento del 18.4% con respecto al año anterior. Este ritmo se intensificó en 2023, cuando el sector creció un 24.2%, alcanzando los 11.7 mil millones de dólares. Estos datos posicionan a México como el tercer mercado más grande de América Latina en este ámbito, sólo por detrás de Brasil y Argentina. No obstante, las proyecciones siguen siendo optimistas, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.2% estimada entre 2023 y 2028 (Euromonitor International, 2025).

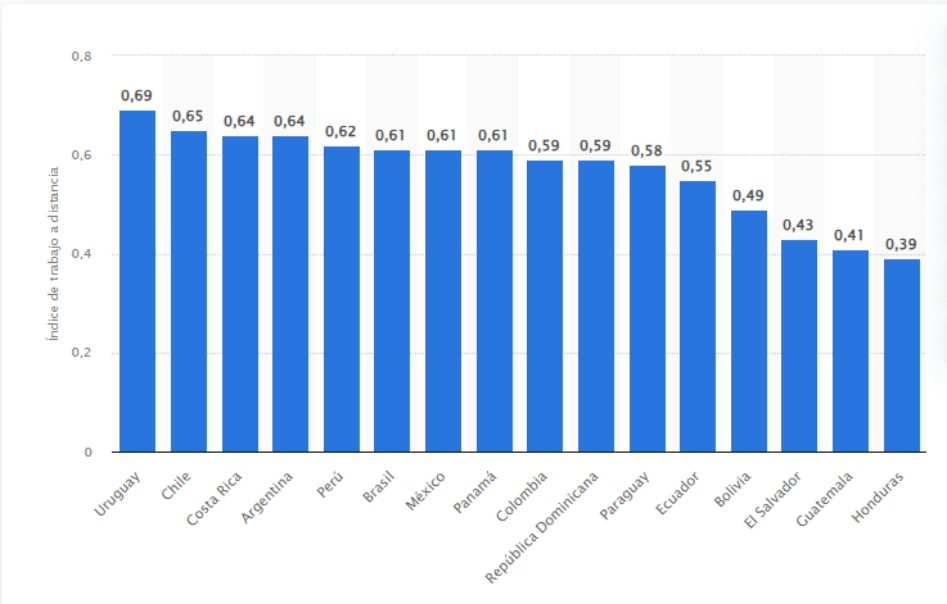
A nivel global, la relevancia del sector es aún más evidente: el gasto en servicios IT alcanzó los 1.51 billones de dólares, lo que subraya la creciente dependencia tecnológica de múltiples industrias. El mercado está predominantemente orientado al segmento B2B, que representa el 92.5% de la

demanda total. Esta clara inclinación hacia el sector empresarial refleja una necesidad constante de soluciones tecnológicas avanzadas, abriendo oportunidades para modelos de negocio innovadores, como las plataformas de arrendamiento tecnológico y servicios gestionados.

En los últimos años, los esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos han experimentado un crecimiento acelerado en América Latina, impulsado por la transformación digital, cambios en la cultura laboral y la necesidad de mayor flexibilidad operativa en las empresas. Este fenómeno ha revelado nuevas oportunidades y desafíos, especialmente en lo que respecta a la infraestructura tecnológica y la gestión de equipos distribuidos.

Figura 1

Índice de trabajo a distancia en América Latina en 2023



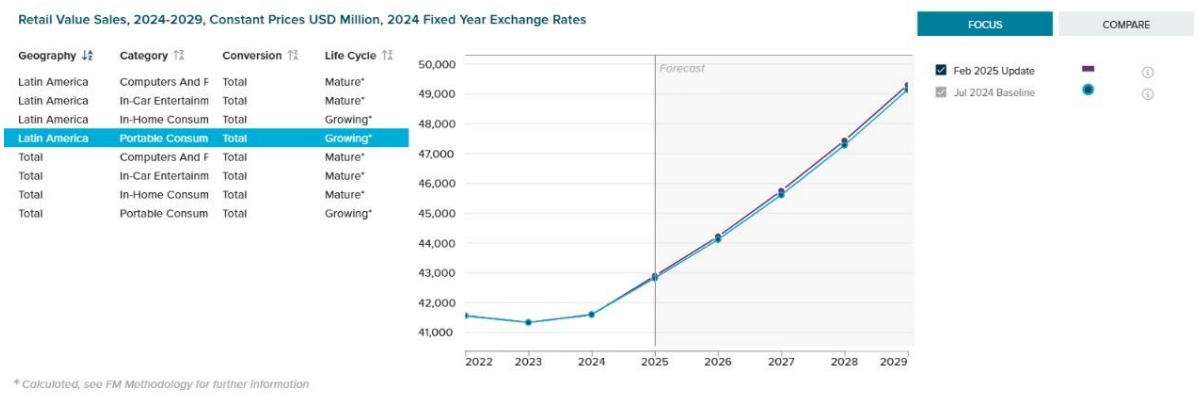
Nota. El gráfico representa los niveles de índice de trabajo a distancia en América Latina en el periodo de 2023, por eso, los países con niveles superiores a 0.50 se muestran con mayor preparación hacia estos modelos laborales. Tomado de Statista, *IT Services* | *Statista Market forecast*, 2024.

Como se muestra en la figura 1, según el Índice de Teletrabajo 2023, que analiza factores como la estabilidad económica y social, la calidad de la infraestructura digital y los niveles de ciberseguridad, países como Uruguay (0.69), Argentina (0.64), México (0.61) y Colombia (0.59) se posicionan como los más preparados para adoptar modelos laborales a distancia. En contraste, Bolivia (0.49) presenta condiciones menos favorables, reflejando una menor penetración del teletrabajo.

Esta evolución ha generado un mercado emergente y en expansión. Estimaciones recientes indican que el valor económico del mercado de teletrabajo alcanza aproximadamente los 1,500 millones de dólares en México, 800 millones en Colombia, 700 millones en Argentina, 150 millones en Uruguay y 100 millones en Bolivia. Si bien estos datos son aproximados debido a la disponibilidad limitada de estadísticas actualizadas, evidencian una tendencia clara hacia la consolidación de los esquemas laborales remotos como una realidad en la región.

Figura 2

Tendencia de crecimiento en el consumo de electrónica portátil en América Latina (2024-2029)



Nota. El gráfico representa la tendencia de crecimiento en el consumo de electrónica portátil en el periodo de 2024 - 2029, por eso, se muestra que el ciclo de vida de los productos va en aumento. Tomado de Euromonitor International, *Tendencias de crecimiento en el consumo de electrónica portátil en América Latina*, 2025.

Estas transformaciones digitales han impulsado significativamente la demanda de dispositivos tecnológicos en América Latina. Como se observa en la figura2, el análisis de Euromonitor International sobre el consumo de productos electrónicos proyecta un crecimiento sostenido en las ventas al por menor de productos electrónicos en la región durante el periodo 2024–2029, especialmente en la categoría de electrónica de consumo portátil, que incluye laptops, tabletas y dispositivos móviles esenciales para la productividad laboral.

Asimismo, a partir de 2025 se anticipa una recuperación y crecimiento constante en el mercado, alcanzando un valor cercano a los 49,000 millones de dólares en 2029, después de un ligero estancamiento entre 2022 y 2024. En particular, la categoría de electrónica portátil se encuentra en una fase de crecimiento, a diferencia de otras como computadoras de escritorio o sistemas de entretenimiento para el hogar y el automóvil, que presentan ciclos de vida más maduros y estables (Euromonitor, 2025).

Segmento de Mercado

Tras haber comprendido las dinámicas generales del mercado tecnológico, se considera necesario identificar y describir de forma precisa los perfiles de clientes a los que se dirige Dactima+. Esta sección se enfoca en caracterizar al mercado objetivo a través de criterios de segmentación relevantes, permitiendo así diseñar una propuesta de valor alineada con las necesidades reales de los mismos.

Dactima+ está dirigido a empresas con operaciones tecnológicas y esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos en diversas ubicaciones. Estas organizaciones enfrentan desafíos en la gestión del ciclo completo de adquisición, asignación, recuperación y mantenimiento de su inventario tecnológico. La plataforma busca ofrecer soluciones integrales que faciliten la administración eficiente de estos recursos, especialmente en contextos donde los colaboradores trabajan desde diferentes regiones o países.

A continuación, se detallan las principales categorías de segmentación que Dactima+ puede emplear estratégicamente para orientar su oferta de manera más efectiva a microempresas, PYMES (pequeñas y medianas) y corporativos:

1. Por tamaño de empresa:

- **Microempresas** (menos de 10 empleados)**:** Buscan soluciones tecnológicas que les permitan optimizar recursos, acceder a infraestructura de calidad sin necesidad de grandes inversiones iniciales, y escalar su operación de forma flexible y ágil.

- **Empresas pequeñas y medianas** (entre 50–250 empleados): Presentan una necesidad elevada de control y eficiencia operativa, aunque disponen de presupuestos más limitados, lo que las vuelve sensibles a soluciones costo-efectivas.
- **Empresas grandes** (más de 250 empleados): Demandantes de soluciones escalables, con altos estándares de trazabilidad y cumplimiento normativo, estas organizaciones priorizan plataformas que se integren fácilmente a sus sistemas existentes.

Según un informe de Maximize Market Research, el mercado de transformación digital en América Latina fue valorado en USD 55.38 mil millones en 2023 y se espera que alcance los USD 152.78 mil millones para 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 15.6% durante el período de pronóstico.

2. Por tipo de operación:

- **Empresas con esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos:** Requieren herramientas centralizadas para la gestión eficiente de sus activos tecnológicos distribuidos.

- **Startups en fase de crecimiento:** Buscan evitar grandes inversiones iniciales en infraestructura mediante esquemas de suscripción que les permitan escalar según sus necesidades.

- **Corporaciones multinacionales:** Operan en diferentes países y necesitan soluciones unificadas para mantener el control y la trazabilidad en múltiples ubicaciones.

El mercado de transformación del lugar de trabajo en América Latina generó ingresos de USD 2,234.6 millones en 2024 y se espera que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 19.9% desde 2025 hasta 2030.

3. Por industria:

- **Tecnología y desarrollo de software:** Donde la infraestructura tecnológica es un pilar estratégico.

- **Consultoría y servicios profesionales:** Requieren movilidad, eficiencia y trazabilidad de sus equipos de trabajo.

- **Comercio electrónico y plataformas digitales:** Caracterizados por un alto grado de dependencia tecnológica

  El mercado de la industria 4.0 en América Latina generó ingresos de USD 6,582.0 millones en 2023 y se espera que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 21.1% desde 2024 hasta 2030 .

4. Por madurez tecnológica:

- **Empresas en proceso de transición digital:** Interesadas en automatizar procesos y reducir fricciones operativas derivadas de modelos tradicionales.

- **Empresas con una madurez digital avanzada:** Valoran plataformas altamente eficientes, personalizables y capaces de integrarse con otras herramientas tecnológicas existentes.

La segmentación presentada permite a Dactima+ comprender mejor las particularidades de su mercado objetivo, diseñando propuestas de valor adaptadas a cada perfil. Esta estrategia no solo mejora la efectividad comercial, sino que

también posiciona a la marca como un socio tecnológico confiable y estratégico en el ecosistema empresarial latinoamericano.

Benchmarking

Una vez delimitado el mercado objetivo y sus principales segmentos, resulta indispensable evaluar el panorama competitivo en el que Dactima + deberá posicionarse. A través de un ejercicio de benchmarking, se identifican y comparan las principales empresas que operan en el mismo rubro, tanto a nivel nacional como internacional, evaluando su propuesta de valor, modelo operativo y elementos diferenciadores.

Figura 3

Análisis de Benchmarking para Dactima+

EMPRESA	SERVICIOS PRINCIPALES	MODELO DE PAGO	PRESENCIA GEOGRÁFICA	PROPUESTA DE VALOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
BORD	Onboarding, offboarding, gestión de equipos, renting, buyback	Requiere suscripción. No permite pago bajo demanda. Ofrece modelos de renting y buyback, lo que permite recuperar valor de equipos usados o pagar solo por el tiempo de uso.	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Perú, República Dominicana, Uruguay y México, España, Estados Unidos, Israel, Polonia y Reino Unido.	Solución integral para la gestión del ciclo de vida de equipos tecnológicos, con soporte logístico y opciones flexibles como renting y buyback. Debido a su amplia presencia, puede atender empresas que tienen empleados en distintos lugares.	- Solución integral (onboarding, offboarding) - Flexibilidad en la gestión de equipos y dispositivos	-No ofrece pago bajo demanda -Proceso de acceso a plataforma complejo
QUIP TEAMS	Onboarding, offboarding, entregas globales, soporte técnico	No requiere suscripción. Permite pago bajo demanda. Se distingue por su modelo sin contratos fijos ni volumen mínimo, lo que lo hace altamente flexible.	Opera en más de 100 países, con una fuerte presencia en Latinoamérica (Argentina, México, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Uruguay, entre otros), Estados Unidos, Europa, Asia, África y Oceanía.	Por su modelo bajo demanda, sin necesidad de contratos a largo plazo, permite mayor flexibilidad.	- Presencia global, solución integral del ciclo de vida del equipo - No hay necesidad de suscripciones fijas, resultando atractivo a empresas más pequeñas.	- La falta de suscripciones puede hacer que sus ingresos sean irregulares si la demanda cambia.
WORKWIZE	Gestión de hardware, recuperación de equipos, renting	Requiere suscripción. No permite pago bajo demanda. Sus planes son mensuales o anuales, adaptándose al tamaño de la empresa.	Está disponible en más de 100 países, aunque su sede se encuentra en Ámsterdam, Países Bajos. Su enfoque es global, sin una lista específica de países, pero cubre principalmente Europa, América y Asia.	Automatización en la gestión de equipo tecnológico, permite la gestión remota de equipos.	- Automación del ciclo de vida del hardware - Amplia cobertura internacional	-No permite pago bajo demanda, lo que reduce su atractivo para empresas pequeñas o con necesidades variables.
TEAMSTATION AI	Gestión de talento, automatización del proceso de incorporación	Requiere suscripción. No permite pago bajo demanda. Su modelo de pago se basa en el número de empleados contratados a través de la plataforma.	Se enfoca en América Latina, conectando empresas de Estados Unidos con talento de TI en países cercanos.	Uso del Nearshoring mediante IA para la gestión de equipos de desarrollo, así pfreciendo soluciones económicas y eficientes.	- Optimización mediante inteligencia artificial -Conexión con el talento de TI en América Latina	-No tiene presencia global, lo que restringe su crecimiento fuera de la región. -Si las empresas en EE.UU. reducen su contratación externa, el negocio puede verse afectado.
ZAX	Conexión entre mayoristas y minoristas, venta de productos al por mayor	No requiere suscripción. Permite pago bajo demanda. No impone costos fijos, ya que los precios dependen de los proveedores dentro de su marketplace.	Sudamérica	Enfoque en mayoristas y PMYEs con un mercado B"B digital con productos al por mayor y soluciones logísticas.	- Enfoque específico en PYMEs y mayoristas - Mercado mayorista con precios competitivos	-Presencia limitada fuera de Sudamérica, lo que restringe su escalabilidad internacional -No ofrece gestión de dispositivos
SOMTEC	Arrendamiento de laptops, computadoras, servidores y software	No requiere suscripción. Permite pago bajo demanda. Sus contratos de arrendamiento de hardware/software son flexibles, ajustándose a las necesidades de cada empresa.	México	Permite el arrendamiento flexible de equipos tecnológicos y software, con la opción de renovar infraestructura sin hacer grandes inversiones iniciales	-Arrendamientos flexibles -Beneficios fiscales para empresas	-Presencia únicamente en México -Puede ser menos atractivo para empresas que buscan comprar en lugar de alquilar

Nota. La tabla presenta un análisis comparativo entre seis empresas tecnológicas que ofrecen servicios similares a la oferta de Dactima +, con el fin de identificar sus

propuestas de valor, modelos de pago, fortalezas y debilidades. *La información fue recopilada a partir de las páginas oficiales de cada empresa y fuentes complementarias disponibles públicamente.*

En la figura 3, se comparan seis empresas que operan en el mercado de gestión de hardware y tecnología para empresas en México, con el objetivo de comprender sus modelos de negocio, alcance y estrategias. Este benchmark tiene como propósito identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para Dactima+, lo que le permitirá posicionarse estratégicamente en el mercado, diferenciarse de sus competidores y aprovechar oportunidades aún no cubiertas.

De igual manera, la siguiente sección presenta un análisis comparativo detallado ente Dactima + y un conjunto de competidores directos e indirectos que comparten características similares en cuanto a servicios tecnológicos y esquemas de operación.

<u>Análisis de la competencia: Principales competidores, entorno, fortalezas y debilidades.</u>

El sector de gestión de infraestructura tecnológica ha evolucionado significativamente en los últimos años, impulsado por la digitalización acelerada, la expansión de los esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos y la necesidad de soluciones más ágiles, escalables y trazables. En este contexto, las plataformas que permiten a las empresas cumplir con estas necesidades se han posicionado como actores clave dentro del ecosistema digital.

En este escenario, Dactima + se enfrenta a una competencia que incluye tanto plataformas consolidadas con presencia global, como soluciones emergentes

de carácter regional o especializado. A continuación, se analizan los principales competidores directos e indirectos que operan en este mercado.

Competidores directos

Los principales actores que ofrecen servicios similares al modelo de Dactima+ son BORD y Quip Teams, ambos con presencia internacional y capacidades para atender a empresas con equipos remotos o híbridos.

BORD es una plataforma especializada en la adquisición, gestión y recuperación de equipos tecnológicos para colaboradores distribuidos a nivel latinoamericano. Su propuesta de valor se enfoca en la eficiencia operativa y la simplificación de procesos como el onboarding y offboarding, integrando proveedores, servicios y pagos en una sola plataforma. Entre sus ventajas destacan su fuerte presencia regional, su capacidad logística y su enfoque centrado en talento remoto. No obstante, presenta algunas limitaciones frente al modelo de Dactima+, como el no ofrecer una modalidad de pago bajo demanda, lo cual podría limitar su atractivo para empresas que requieren mayor flexibilidad financiera. Además, para acceder a su plataforma es necesario registrarse como empresa y agendar una entrevista con un miembro del equipo de BORD, sin la posibilidad de explorar directamente su catálogo o precios, lo que reduce la inmediatez y autonomía del proceso de compra para nuevos clientes.

Quip Teams, por su parte, ofrece una solución integral para la administración del ciclo completo del hardware empresarial. Presente en más de 100 países, esta plataforma se distingue por su alcance operativo global, gratuidad en entregas internacionales y flexibilidad contractual. Su modelo sin contratos fijos y su enfoque en empresas distribuidas la hacen muy atractiva para startups y pymes. No

obstante, su valor puede diluirse frente a organizaciones que requieren mayor trazabilidad, automatización o cumplimiento normativo.

Competidores indirectos

Además de los actores previamente mencionados, existen plataformas que, si bien no compiten de forma directa con el modelo exacto de Dactima+, representan alternativas relevantes en la gestión de infraestructura tecnológica:

- **Workwize**: Es una plataforma SaaS centrada en la automatización del ciclo de vida de hardware para empresas con esquemas laborales remotos. Está disponible en más de 100 países y se adapta a distintas escalas empresariales mediante planes de suscripción. Sin embargo, no permite pagos bajo demanda, lo cual puede limitar su penetración en mercados emergentes o entre pymes.
- **TeamStation AI**: Opera con un enfoque diferente, especializado en *nearshoring* y automatización de contratación tecnológica con base en inteligencia artificial. Su ventaja está en conectar talento en América Latina con empresas en EE.UU., pero no gestiona equipamiento tecnológico ni ofrece soluciones integrales para activos.
- **ZAX**: Es un marketplace B2B que conecta mayoristas y minoristas en Sudamérica, orientado a empresas pequeñas y medianas que buscan comprar productos al por mayor sin intermediarios. Aunque valioso como canal de abastecimiento, no ofrece gestión de activos, soporte técnico ni automatización, por lo que su propuesta se queda corta frente a necesidades más complejas.

- **SOMTEC**: Empresa mexicana dedicada al arrendamiento de equipos tecnológicos. Su principal ventaja es la flexibilidad en contratos y la reducción de barreras de entrada para empresas que buscan evitar grandes inversiones. No obstante, su presencia se limita a México y su propuesta carece de automatización, trazabilidad avanzada o integración tecnológica.

Competidores directos como BORD y Quip Teams ofrecen soluciones para la gestión de equipos tecnológicos y hardware en empresas distribuidas. BORD se enfoca en Latinoamérica, con un fuerte enfoque logístico, mientras que Quip Teams tiene un alcance global y un modelo flexible, siendo atractivo para empresas más pequeñas o startups.

Por otro lado, los competidores indirectos incluyen plataformas como Workwize, que automatiza la gestión de hardware, o SOMTEC, que se dedica al arrendamiento de equipos en México. Otros actores como TeamStation AI y ZAX ofrecen soluciones especializadas en áreas como contratación tecnológica o compras mayoristas, pero no abordan de manera integral la gestión de equipos tecnológicos.

Dactima+ tiene la oportunidad de posicionarse como una solución única en el mercado latinoamericano de gestión de infraestructura tecnológica, no solo por su enfoque regional, sino también por la amplitud de servicios que puede ofrecer.

Después de analizar a los distintos competidores de Dactima +, encontramos estos puntos que son indispensables para diferenciarnos de ellos:

- Modalidad de pago bajo demanda y flexible.
- Acceso inmediato y autónomo al catálogo y precios.
- Mayor trazabilidad y automatización en la gestión de activos.

- Atención y soporte localizado en mercados latinoamericanos.
- Modelo integral de adquisición, gestión y recuperación de equipos.
- Enfoque en experiencia de usuario y funcionalidades de autoservicio.
- Escalabilidad con acompañamiento consultivo y personalizado.

Después de identificar a los principales competidores y establecer puntos clave de diferenciación, se vuelve prioritario examinar el conjunto de factores externos que pueden incidir en el desarrollo y sostenibilidad del modelo de negocio de Dactima+.

Análisis del entorno

El análisis del entorno constituye una herramienta fundamental para comprender los factores externos que pueden incidir en el desempeño y adaptación del modelo de negocio de Dactima+. Al tratarse de una plataforma tecnológica basada en suscripción y enfocada en la gestión de infraestructura para empresas con esquemas laborales híbridos o remotos, resulta indispensable evaluar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que conforman el contexto actual. A continuación, se detalla el análisis correspondiente para el caso de Dactima+.

Factores Políticos (P)

Los factores políticos inciden directamente en la viabilidad operativa y en la escalabilidad internacional de Dactima+, especialmente al tratarse de una plataforma que depende de cadenas de suministro y normativas regionales.

- **Estabilidad política:** La estabilidad en los países donde Dactima+ opere impacta directamente la continuidad logística y las relaciones

comerciales con proveedores y clientes. Un entorno político inestable puede generar retrasos, costos adicionales o restricciones en importaciones clave como equipos tecnológicos.

- **Regulaciones laborales:** La evolución de las leyes que regulan los esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos, influyen directamente en la demanda de servicios como los que ofrece Dactima+. Países que institucionalizan el trabajo distribuido crean un entorno favorable para su adopción.
- **Incentivos fiscales**: Algunos gobiernos ofrecen incentivos fiscales para empresas tecnológicas o aquellas que promueven la digitalización del trabajo. Dactima+ podría beneficiarse de estos esquemas si alinea su modelo con políticas públicas enfocadas en transformación digital.
- **Políticas de comercio internacional**: Mientras Dactima+ dependa de la adquisición, importación o distribución de equipos físicos, la existencia de tratados de libre comercio o aranceles elevados puede facilitar o dificultar su operación internacional, especialmente en América Latina.

Factores Económicos (E)

Los factores económicos determinan la capacidad de las empresas para invertir en soluciones como Dactima+, así como el costo total de operación del modelo basado en arrendamiento o suscripción.

- **Inflación y tipos de cambio**: Las fluctuaciones económicas afectan el precio de adquisición y mantenimiento del equipo, lo

que repercute en la rentabilidad de la oferta. En economías inestables, los servicios en moneda local o con precios ajustables son más valorados.

- **Crecimiento económico**: La disposición de las empresas a adoptar modelos de suscripción tecnológica depende del contexto económico. En escenarios de expansión, existe mayor apertura a adoptar soluciones innovadoras; en recesión, se prioriza el costo-beneficio.
- **Poder adquisitivo de las empresas**: Las PYMEs, que representan un mercado objetivo importante, podrían optar por esquemas de arrendamiento frente a la compra tradicional como estrategia para optimizar flujos de capital y reducir riesgos financieros.
- **Costos de financiamiento**: Las tasas de interés impactan directamente el atractivo del leasing o arrendamiento. Tasas elevadas pueden desincentivar este modelo o requerir ofertas más competitivas por parte de Dactima+.

Factores Sociales (S)

Los cambios en valores sociales, estilos de trabajo y preferencias de consumo son clave para entender la demanda de soluciones como Dactima+.

- **Tendencias de esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos**: La preferencia por estos modelos laborales impulsa la necesidad de soluciones que faciliten el aprovisionamiento de tecnología de forma remota. Dactima+

responde a esta tendencia ofreciendo una solución adaptable a estructuras descentralizadas.

- **Cambio generacional**: Las nuevas generaciones de líderes empresariales valoran la flexibilidad, escalabilidad y facilidad de uso en los servicios. Esto favorece el modelo por suscripción y las plataformas digitales que evitan procesos burocráticos.
- **Conciencia ambiental**: Crece la preocupación por la sostenibilidad en los procesos corporativos. Empresas con criterios ESG (Environmental, Social and Governance) tienden a valorar proveedores que incorporen prácticas de economía circular y reduzcan el impacto ambiental asociado al consumo tecnológico.

Factores Tecnológicos (T)

La tecnología es un eje central en la propuesta de valor de Dactima+, por lo que su evolución debe ser monitoreada constantemente para garantizar competitividad.

- **Innovación en equipos**: La rápida obsolescencia tecnológica impulsa el arrendamiento como una alternativa más viable que la compra. Dactima+ puede capitalizar esta tendencia al ofrecer flexibilidad en actualizaciones y renovación de equipos.
- **Plataformas digitales**: Se espera que la plataforma de Dactima+ sea intuitiva, estable y capaz de integrarse con otros sistemas empresariales. Una experiencia de usuario fluida es un factor clave para la adopción sostenida.

- **Ciberseguridad**: El manejo de datos sensibles asociados a usuarios, dispositivos e inventarios exige altos estándares de seguridad. Dactima+ debe garantizar protocolos sólidos para generar confianza entre sus clientes.
- **Conectividad remota**: La compatibilidad de la plataforma con entornos virtuales, así como su funcionamiento en redes de baja latencia o ancho de banda limitado, es fundamental para empresas distribuidas en diversas regiones.

Factores Ecológicos (E)

La sostenibilidad se ha convertido en un criterio estratégico para empresas que desean reducir su impacto ambiental y trabajar con proveedores responsables.

- **Economía circular**: El modelo de arrendamiento favorece la reutilización y el reacondicionamiento de equipos, reduciendo los residuos electrónicos. Dactima+ puede posicionarse como una solución alineada con estos principios.
- **Cumplimiento medioambiental**: La operación en mercados globales exige cumplir con normativas de reciclaje y gestión de desechos electrónicos.
- **Preferencias del consumidor**: Existe un segmento creciente de clientes que prioriza trabajar con empresas alineadas con criterios sostenibles. Comunicar este compromiso puede representar una ventaja competitiva relevante.

Factores Legales (L)

El cumplimiento normativo es fundamental en entornos B2B, especialmente en sectores tecnológicos y digitales.

- **Contratos de suscripción**: Dactima+ debe ofrecer contratos transparentes, claros y adaptados a las regulaciones locales de comercio electrónico y prestación de servicios tecnológicos.
- **Derechos del consumidor**: Garantizar condiciones justas y mecanismos de atención ante quejas o cancelaciones será clave para generar confianza en el modelo de suscripción.
- **Protección de datos**: El cumplimiento de normativas es imprescindible al manejar información personal y corporativa.
- **Propiedad intelectual**: Es necesario asegurar que tanto el software utilizado como los equipos ofrecidos cumplan con los derechos de licencia, evitando conflictos legales que puedan afectar a los clientes.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Con una visión más clara del entorno externo y sus posibles implicaciones para el modelo de negocio, resulta pertinente complementar el diagnóstico estratégico con un análisis interno. Por ello, se realiza a continuación un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permite identificar elementos internos y externos que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo del modelo de negocio de Dactima +. Esta matriz de análisis resulta

esencial para la formulación de estrategias diferenciadas, la optimización de recursos disponibles y la anticipación de riesgos en el proceso de implementación y escalamiento de la plataforma.

- **Fortalezas:**
    - La plataforma se apoya directamente en Dactima, empresa hermana que actúa como proveedor principal de hardware y software, lo que le permite reducir intermediarios y fortalecer su propuesta de valor.
    - El modelo de negocio propuesto es considerado disruptivo, al ofrecer una alternativa integral bajo el esquema de suscripción, alineado con las nuevas dinámicas de trabajo.
    - La base de clientes actual de Dactima, conformada por empresas leales y con alta disposición de adopción, representa una fuente inmediata de validación y tracción inicial para Dactima+.
    - La plataforma destaca por la diversidad de productos ofertados, lo que permite cubrir necesidades logísticas de manera más amplia.
    - Su participación en el sector tecnológico posiciona a la marca como un actor con conocimiento del ecosistema digital empresarial.
- **Oportunidades:**
    - La expansión sostenida de los esquemas laborales híbridos, remotos o distribuitos, genera una demanda creciente por soluciones que simplifiquen la gestión de infraestructura tecnológica en entornos distribuidos.
    - El mercado se encuentra relativamente libre de intermediarios, lo que facilita el posicionamiento de nuevos actores sin enfrentar una barrera alta de entrada.

- La aparición de nuevos segmentos de mercado, como el de los nómadas digitales o trabajadores independientes con alta movilidad, representa un nicho en expansión que podría ser atendido mediante soluciones personalizadas.

- **Debilidades:**
  - La dependencia actual de proveedores externos podría afectar la disponibilidad y los tiempos de entrega de los equipos, especialmente en situaciones de disrupción logística.
  - Existen desafíos en la gestión operativa y logística, particularmente en lo que respecta al almacenamiento, distribución y recuperación de dispositivos tecnológicos.
  - La demanda de estas soluciones varía en función del entorno económico y las políticas laborales vigentes, lo que genera cierta incertidumbre en la previsibilidad del negocio.

- **Amenazas**:
  - Dactima+ podría verse afectada por cambios en las reformas de la Ley Federal del Trabajo (Artículo 311), que establece que las relaciones laborales en las que más del 40% del tiempo se trabaje fuera del centro de trabajo, desde un domicilio elegido por el trabajador, deben cumplir con ciertos requisitos legales, entre ellos la distribución de equipos tecnológicos. Estos requisitos podrían generar un aumento en los costos operativos o cambios en la gestión del suministro de equipos.

- El crecimiento del teletrabajo ha atraído a nuevos competidores, lo que podría aumentar la competencia de empresas con más experiencia o alianzas estratégicas ya consolidadas en el mercado nacional, lo que intensificaría la presión sobre Dactima+.
- Las implicaciones legales y financieras derivadas de regulaciones internacionales, como aranceles, barreras no arancelarias, fluctuaciones en las divisas o normativas de comercialización global podrían impactar los costos de operación, especialmente si se importan equipos tecnológicos o componentes. Estos factores podrían afectar tanto los márgenes de rentabilidad como la competitividad en mercados internacionales.

1.2 Problemática u oportunidad detectada

Dactima + busca posicionarse en el mercado como una plataforma global dedicada a equipar y gestionar el inventario de los equipos de las empresas. Su estrategia de expansión inicia en países de Latinoamérica, con el objetivo de escalar posteriormente a otros mercados internacionales.

Actualmente, la principal necesidad radica en evaluar la viabilidad de ingresar a estos mercados latinoamericanos. Para ello, será fundamental llevar a cabo una investigación exhaustiva que permita entender las condiciones del entorno, las oportunidades de crecimiento y los posibles retos en cada país.

Adicionalmente, se deberá definir un modelo de suscripción adecuado para la plataforma. Esto implica analizar y comparar precios de servicios similares ofrecidos

por otras empresas, a fin de establecer una tarifa competitiva y accesible para los usuarios, sin comprometer la sostenibilidad del negocio.

1.3 Objetivo general

El proyecto busca elaborar un modelo de negocios estratégico viable para Dactima + en un periodo de 14 semanas, estableciendo la identidad corporativa, modelo operativo y estrategia comercial de la empresa, con el fin de fundamentar la toma de decisiones en los tres entregables principales: estudio de mercado, plan de negocio y estrategia de comunicación/posicionamiento.

1.4 Objetivos específicos

- **Estudio de mercado:**

  Realizar un estudio de mercado desde las primeras semanas del proyecto, analizando la competencia, el comportamiento del consumidor y las tendencias del sector mediante entrevistas, análisis de competencia y aplicación de Mystery Shopper, para identificar oportunidades de diferenciación antes de la semana 12.

- **Definición de identidad corporativa:**

  Definir la identidad corporativa de Dactima+ (misión, visión, valores y propuesta de valor) dentro de las primeras 6 semanas del proyecto, mediante entrevistas, evaluaciones internas y la construcción del marco teórico, para establecer un posicionamiento sólido.

- **Desarrollo de modelo operativo y financiero:**

  Desarrollar el modelo operativo y financiero desde las primeras

semanas y consolidarlo a lo largo del proyecto, estructurando procesos internos y un esquema de suscripciones, para garantizar la viabilidad del negocio antes de concluir la semana 14.

- **Diseño de estrategia de comunicación:**

  Diseñar una estrategia de comunicación durante las últimas semanas del proyecto, construyendo perfiles de buyer persona, mapeando el customer journey y definiendo canales y mensajes clave, con una propuesta lista para su implementación al finalizar las 14 semanas.

- **Formulación del plan de implementación:**

  Formular un plan de implementación en la fase final del proyecto, estableciendo acciones, recursos necesarios y métricas de éxito, de modo que Dactima+ cuente con una hoja de ruta clara al cierre de las 14 semanas de ejecución.

2. Planeación y seguimiento del proyecto.

La planeación del proyecto Dactima+ se estructuró en función de los objetivos estratégicos y las necesidades del cliente, tras analizar en profundidad el entorno del sector tecnológico B2B en América Latina. Se definieron como entregables principales el estudio de mercado, el desarrollo del plan de negocio y el diseño de la estrategia de comunicación. Con un cronograma de 14 semanas, se distribuyeron las tareas de manera que se cubrieran todas las fases clave del proyecto, adoptándose un enfoque basado en el marco SCQA para guiar la toma de decisiones. El seguimiento se realizó mediante reuniones periódicas y validaciones

constantes con la empresa, asegurando que cada avance se ajustara a las expectativas y objetivos establecidos.

2.1 Metodología

La metodología adoptada para el desarrollo del proyecto Dactima+ se basó en el enfoque SCQA (Situation, Complication, Question, Answer), seleccionado por su capacidad para estructurar la narrativa estratégica desde el análisis de la situación de mercado, las complicaciones existentes, la formulación de preguntas clave y la construcción de respuestas concretas. A diferencia de metodologías tradicionales enfocadas en la gestión de tareas, SCQA integra pensamiento crítico y una toma de decisiones más estratégica desde la fase de investigación hasta la formulación del plan de negocio y estrategia de comunicación.

Dado que Dactima+ se encontraba en una etapa inicial, resultaba fundamental emplear una metodología enfocada en la investigación. SCQA, basada en la formulación de preguntas estratégicas y la obtención de respuestas estructuradas, permitió analizar en profundidad el mercado, evaluar a la competencia y estudiar los modelos de negocio existentes. Además, las respuestas generadas facilitaron la adopción de otras metodologías complementarias para profundizar en el análisis y encontrar diferenciadores estratégicos para el proyecto.

Al tratarse de un proyecto en desarrollo, era necesario un enfoque que permitiera comprender el entorno antes de definir estrategias concretas. SCQA ofrecía una estructura lógica que favorecía el análisis crítico del mercado y la competencia, permitiendo construir una base sólida para el plan de negocio. Su enfoque orientado a la investigación y resolución estratégica resultó especialmente

útil para identificar oportunidades reales y definir un posicionamiento diferenciado para Dactima+.

Fase 1: Planteamiento de la Situación y Complicación

Durante la fase inicial del proyecto, se identificó un contexto de crecimiento acelerado en el sector tecnológico empresarial de América Latina, impulsado por la expansión de los esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos. Este escenario, ya expuesto en el análisis de mercado del reporte, mostró el crecimiento del sector de Tecnologías de la Información (IT) en México y América Latina, así como la consolidación del teletrabajo como una tendencia en expansión.

El sector IT en México emplea a más de 600,000 personas y alcanzó un valor de 11.7 mil millones de dólares en 2023, consolidándose como uno de los principales motores económicos del país (Euromonitor International, 2025). Además, el fortalecimiento del teletrabajo en la región, junto con el crecimiento proyectado en el consumo de dispositivos electrónicos portátiles hacia 2029, refuerzan la necesidad de soluciones tecnológicas que respondan a estos nuevos modelos laborales.

Sin embargo, también se identificaron desafíos relevantes: fragmentación de proveedores, falta de trazabilidad en la asignación de equipos, procesos logísticos ineficientes y costos elevados derivados de operaciones no centralizadas. Esta brecha entre el avance tecnológico y la falta de soluciones integrales planteó preguntas clave que guiaron el enfoque metodológico del proyecto: ¿Existe un modelo de negocio viable que simplifique la gestión tecnológica para empresas con

operación remota?, ¿cuál es la propuesta de valor adecuada para este segmento?, ¿cómo debe diseñarse una plataforma que resuelva efectivamente estos desafíos?

Estas interrogantes sirvieron como base para orientar la investigación y definir el modelo estratégico de Dactima+, enfocado en construir una propuesta de valor sólida y diferenciada para un mercado en expansión.

Fase 2: Construcción de Respuestas Estratégicas

Para responder a las preguntas clave del proyecto, comenzamos con un análisis de la dirección general del proyecto y las herramientas que podríamos utilizar para investigar el mercado de manera efectiva. A partir de este análisis, organizamos el plan de trabajo en tres fases complementarias, cada una diseñada para abordar los desafíos identificados de forma progresiva.

Este enfoque nos permitió avanzar de manera ordenada, asegurándonos de que cada fase respondiera a las interrogantes planteadas. La estructura del plan fue pensada para profundizar en el mercado, comprender mejor las necesidades y finalmente desarrollar una estrategia de comunicación clara y efectiva que reflejara la propuesta de valor de Dactima+.

- **Investigación del entorno y análisis del mercado**

  Se realizó una investigación de tipo cualitativo, utilizando entrevistas a tomadores de decisión y la técnica de Mystery Shopper, aplicada a la plataforma competidora Bord. Esta técnica, según Ipsos (2019), es una metodología de investigación observacional que contribuye a garantizar que las marcas cumplan de forma sistemática las promesas realizadas a los

clientes. A través de la interacción con los productos o servicios de la empresa, se elabora un informe detallado y objetivo sobre la experiencia vivida. Estas herramientas permitieron comprender tanto el comportamiento de los consumidores como las buenas prácticas del mercado, identificando fricciones en la experiencia de usuario y oportunidades de diferenciación para Dactima+.

El análisis se complementó con un ejercicio de benchmarking, que permitió establecer comparativos en dimensiones clave como modelo operativo, escalabilidad, atención al cliente y propuesta de valor. Asimismo, se aplicó el análisis PESTEL, lo que facilitó la evaluación del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, contribuyendo a la identificación de factores de riesgo y oportunidad.

- **Diseño del plan de negocio**

Con base en los hallazgos de la etapa anterior, se desarrolló una estructura de negocio basada en un esquema de suscripción que integrará adquisición, asignación, soporte, mantenimiento y recuperación de equipos tecnológicos. Se elaboró una propuesta de valor centrada en la simplificación operativa, la digitalización del ciclo de vida del hardware y software, y la trazabilidad de los activos tecnológicos mediante una plataforma única.
El modelo se complementó con la construcción de un mapa de procesos operativos y la definición de los paquetes de suscripción. Como herramienta de validación, se propuso la implementación de un MVP (Producto Mínimo Viable) en un entorno controlado, con el objetivo de probar hipótesis clave y recopilar retroalimentación directa del mercado objetivo.

- **Estrategia de comunicación y posicionamiento**

La tercera fase consistió en diseñar una estrategia integral de comunicación en el entorno B2B, basada en el desarrollo de un *buyer persona* que reflejará al cliente ideal de la plataforma, la construcción de un Customer Journey Map que permitiera identificar los puntos críticos de interacción y decisión, y se diseñaron también prototipos visuales (mockups) para su interacción con posibles usuarios. El concepto de Customer Journey Map, según Temkin, McInnes y Zinser (2010), se define como aquel documento que ilustra visualmente los procesos, necesidades y percepciones de los clientes a lo largo de sus relaciones con una empresa. Esta etapa garantizó que el mensaje de marca, los puntos de contacto digitales y la experiencia de usuario estuvieran alineados con la identidad corporativa y la propuesta de valor de la plataforma.

Gestión del proyecto

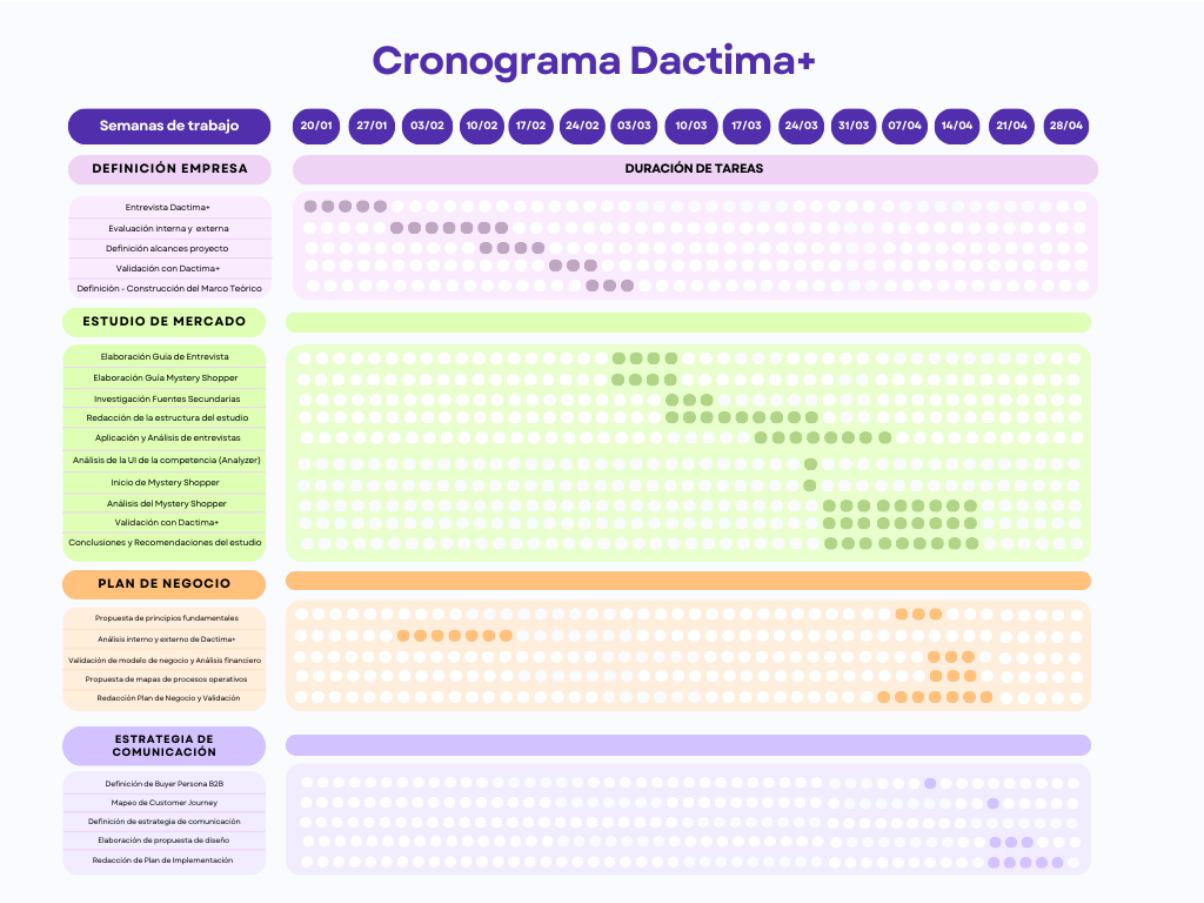
La metodología SCQA fue aplicada de manera transversal por un equipo multidisciplinario, compuesto por perfiles especializados en ingeniería, transformación digital, administración y mercadotecnia. Cada integrante asumió responsabilidades específicas, facilitando un desarrollo integral que consideró aspectos técnicos, operativos, comerciales y comunicacionales del proyecto. Las decisiones estratégicas fueron tomadas de manera colaborativa, utilizando herramientas de análisis conjunto y sesiones de validación con la empresa.

Evaluación y cierre del proyecto

La metodología SCQA permitió generar una narrativa clara para la formulación del modelo de negocio de Dactima+, partiendo del análisis situacional hasta la construcción de una solución integral, validada por medios cualitativos, teóricos y comparativos. El resultado metodológico fue un modelo de negocio estratégico, con sustento en datos reales, análisis estructurados y una propuesta de valor diferenciada y adaptable a distintos contextos empresariales de América Latina. Este marco sentó las bases para la futura implementación tecnológica de la plataforma.

2.2 Cronograma o plan de trabajo

Figura 4. *Cronograma de Grupo Códice*



Nota. La imagen representa el cronograma de trabajo establecido por Grupo Códice para el desarrollo del proyecto con la empresa Dactima. *Elaboración propia.*

Para el desarrollo del proyecto Dactima+, se estimaron 160 horas de trabajo por persona, distribuidas estratégicamente conforme al cronograma establecido. De este total, se destinaron 30 horas a la etapa de definición de la empresa, incluyendo la entrevista con Dactima+, el análisis interno y externo, y la validación de alcances y marco teórico. La fase de estudio de mercado requirió una inversión significativa de tiempo, con 55 horas asignadas a actividades como la elaboración de guías, aplicación de entrevistas, análisis con Analyzer, realización del mystery shopper y redacción de recomendaciones. Por su parte, el plan de negocio representó 45 horas de trabajo, enfocadas en la formulación de principios fundamentales, validación del modelo financiero y diseño operativo. Finalmente, se asignaron 30 horas a la estrategia de comunicación, que comprendió desde la construcción del buyer persona y el mapa de customer journey hasta la propuesta de diseño comunicacional y el plan de implementación.

2.3 Productos y entregables

ENTREGABLE NO.	DESCRIPCIÓN
1	Estudio de mercado: Análisis detallado del sector en el que operará Dactima +, con evaluación de la competencia, comportamiento del consumidor y tendencias.
2	Plan de negocio: Documento integral que define el modelo de negocio, estrategia financiera, estructura organizativa y plan de implementación.

3	Estrategia de comunicación y posicionamiento: Desarrollo de un plan de branding y marketing con segmentación del público, canales de comunicación y mensajes claves basados en insights del estudio de mercado.

TAREA NO.	DESCRIPCIÓN
1	**Benchmarking:** Análisis comparativo de la empresa con sus principales competidores (investigación y mystery shopper) para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en productos, servicios o estrategias.
2	**Definición de Misión y Visión:** Desarrollo de los principios fundamentales de la empresa.
3	**Propuesta de valor:** Descripción del beneficio diferencial que la empresa ofrece a sus clientes, destacando por qué Remote es único y preferible frente a la competencia.
4	**Análisis 4P:** Evaluación de los cuatro elementos clave del Marketing Mix para definir una estrategia comercial efectiva
5	**Validación del modelo de negocio:** Validación mediante pruebas o encuestas piloto con clientes potenciales.

6	**Análisis FODA:** Evaluación interna y externa de la empresa a través de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ayudando a definir estrategias.
7	**Análisis PESTEL:** Recopilación del entorno externo basado en Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales que pueden influir en la empresa y su mercado.
8	**Mapa de Procesos Operativos:** Representación visual de los procesos clave dentro de la empresa.
9	**Análisis financiero:** Recolección de información, comparación de precios, inventarios, logística, para realizar una propuesta de esquema de suscripción.
10	**Buyer persona:** Perfil detallado del cliente ideal en un entorno Business to Business (B2B), incluyendo datos como industria, tamaño de empresa, desafíos, motivaciones y proceso de compra.
11	**Customer Journey map:** Mapa que representa las diferentes etapas y puntos de contacto del cliente con la empresa, desde el descubrimiento hasta la compra y postventa, para mejorar su experiencia y satisfacción.
12	**Selección de canales de comunicación:** Identificación y elección de los medios más efectivos (digitales, tradicionales o directos) para conectar con el público objetivo y transmitir los mensajes clave de la empresa.
13	**Propuesta de diseños:** Elaboración de mockups que presenten al cliente un borrador de la comunicación visual de la empresa,

	alineando los diseños con su identidad, valores y objetivos de negocio.
14	**Plan de implementación:** Documento que detalla las acciones, recursos, cronograma y responsables necesarios para ejecutar el proyecto, asegurando su viabilidad y cumplimiento de objetivos.

3. Desarrollo

3.1 Sustento teórico

Primera etapa del proyecto - estudio de mercado

Se realizó un estudio de mercado, el cual, según Núñez (1996), permite determinar la demanda potencial del producto o servicio y estimar la cantidad de consumidores que podrían ser atendidos una vez que el proyecto entre en operación. Para Dactima+, este estudio de mercado fue fundamental, ya que le permitió comprender tanto a la competencia como la importancia del comportamiento del consumidor; por otro lado, identificar oportunidades de diferenciación y evaluar la demanda en los mercados objetivos. Al estar ingresando a un mercado poco explorado, para Dactima+ es imprescindible contar con información suficiente que facilite su entrada de una manera estratégica, reduciendo riesgos y aumentando las probabilidades de éxito.

A partir de un acercamiento con nuestro objeto de estudio, se propuso que para esta fase del proyecto se emplearan diversas técnicas como benchmarking, mystery shopper, encuestas piloto, análisis de nearshoring y el uso de Analyzer, las cuales son herramientas clave para el análisis estratégico y diseño de estrategias

para Dactima+.

El benchmarking permitió identificar a los principales competidores, evaluar sus estrategias y detectar oportunidades de diferenciación en el mercado (Intxaurburu, 2010). A través de este proceso, se analizaron factores como precios, propuestas de valor, experiencia del usuario y modelos de suscripción utilizados por las principales empresas del sector.

Por otro lado, de acuerdo con Ipsos (2019), "el mystery shopping es una técnica de investigación observacional que permite evaluar la experiencia real del cliente en su interacción con la empresa". Esta herramienta proporcionó información valiosa sobre la experiencia real del cliente en sus interacciones, cómo operan otras empresas del sector, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y qué aspectos pueden optimizarse por parte de Dactima+ para ofrecer un mejor servicio.
Además, Dactima+ desarrolló una estrategia basada en datos reales gracias a las encuestas piloto y análisis de nearshoring, permitiendo medir el interés de las empresas en el modelo de suscripción tecnológica, identificando posibles ajustes en la propuesta de valor antes de su implementación masiva.

Como parte del ejercicio de mystery shopper, se llevó a cabo una sesión real de asesoría entre la empresa Bord y la empresa Binaria, con el fin de evaluar el proceso comercial, la experiencia del cliente y los servicios ofrecidos por Bord a través de su plataforma digital. Esta interacción permitió observar de manera directa el modelo de negocio, el funcionamiento operativo y el nivel de atención al cliente de una empresa competidora relevante para el posicionamiento estratégico de Dactima+. La sesión permitió identificar oportunidades de mejora en los aspectos de trazabilidad, logística y experiencia de usuario, lo que ayudará a Dactima+ a

optimizar su propuesta de valor y ofrecer una experiencia más completa a sus clientes.

Bord presenta una plataforma sin costo fijo, operando bajo un modelo completamente transaccional, lo cual favorece la adopción por parte de nuevos usuarios. Además, permite la integración de inventario ya existente, la asignación de equipos a empleados y una trazabilidad completa del uso de los dispositivos. Esto se alinea con la visión de Dactima+ de ofrecer una plataforma centralizada para la gestión tecnológica.

Asimismo, la empresa ofrece servicios logísticos integrales como entrega, recolección, almacenamiento y reasignación de equipos, incluyendo funciones de whipping para reacondicionamiento de dispositivos. Estos servicios, junto con una interfaz amigable, cobertura regional amplia y la posibilidad de facturación local, consolidan una experiencia eficiente y escalable para las empresas.

La información obtenida a través de esta asesoría representa un aspecto clave para el diseño de Dactima+, ya que proporciona datos relevantes sobre prácticas realizadas por la competencia en aspectos de trazabilidad, logística y experiencia de usuario dentro del sector. Además, permite identificar elementos diferenciadores para fortalecer su propuesta de valor, como la integración de automatización, herramientas de analítica avanzada y un enfoque más proactivo en la gestión tecnológica empresarial.

Finalmente, el uso del sistema Analyzer, que es una herramienta diseñada para analizar datos y proporcionar información clave para la toma de decisiones, permitió evaluar el diseño y distribución de información en las páginas web de los competidores de Dactima+. Gracias a esta herramienta, fue posible identificar

patrones, evaluar tendencias y obtener conclusiones basadas en datos, lo que facilitó la optimización de procesos y la creación de una página web competitiva e intuitiva para los clientes de Dactima+.

(imágenes y material gráfico en anexos)

Segunda etapa del proyecto - plan de negocios

Se llevó a cabo la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de definir de manera estructurada el camino a seguir para su implementación y crecimiento.

De acuerdo con Balanko (s.f.), el plan de negocios es un modelo adaptable a cualquier empresa, requiriendo modificaciones según sus particularidades. Su mayor valor radica en el proceso de investigación que conlleva y permite analizar el negocio de manera sistemática. Para Dactima+, es fundamental contar con una guía clara sobre la gestión operativa del proyecto, definir los pasos a seguir y establecer las herramientas a utilizar.

Además, el plan de negocios delinea la propuesta de valor de la empresa y sus ventajas competitivas, apoyándose en estudios de mercado, una descripción detallada de la logística, análisis financieros, propuestas de esquemas de suscripción y finalmente la estrategia de entrada al mercado de la plataforma.

Tercera etapa del proyecto - estrategia de comunicación

Por último, se llevó a cabo una estrategia de comunicación y posicionamiento, la cual es esencial para que Dactima+ se consolide y diferencie en

el mercado B2B. Esta fase requirió la elaboración de un plan estructurado que integre múltiples elementos estratégicos, como la segmentación del público objetivo, selección de canales de comunicación apropiados y la implementación de tácticas de marketing eficaces.

En el contexto B2B, según Svetlik y Lastuvka (2022), "una estrategia de comunicación se define como un plan enfocado en construir y fortalecer redes basadas en la gestión de relaciones, las cuales se sustentan en vínculos racionales y emocionales entre empresas, cimentadas en la confianza". Bajo esta premisa, Dactima+ desarrolló un mensaje claro y coherente que impulsa la conversión de prospectos a clientes, destacando los beneficios de costo, las ventajas competitivas y facilidad de gestión de su plataforma.

De igual manera, el posicionamiento de marca representa un aspecto crítico para establecer una imagen distintiva en la mente del consumidor. Según Favyishenko (2018), "el posicionamiento de marca es un proceso de creación de propia imagen, proyecciones distintivas, asociaciones positivas y valores en la mente de los consumidores con el fin de crear una imagen de marca sostenible y garantizar el apego de los consumidores". Para Dactima+, esto implica el desarrollo de una identidad de marca sólida que comunique efectivamente sus ventajas competitivas hacia las empresas en la provisión y gestión de equipos tecnológicos para empleados.

La efectividad de esta estrategia comunicacional depende fundamentalmente de la comprensión del cliente, por lo que se construyó un buyer persona detallado en base a la demografía empresarial, responsabilidades del comprador y criterios de decisión (Revella, 2015). Complementariamente, se desarrolló un Customer Journey

Map que, como indica Temkin (2010), "permite analizar las percepciones y comportamientos de los clientes en cada punto de contacto", identificando momentos críticos en la toma de decisiones.

La estrategia incluirá un proceso de branding integral para establecer la identidad distintiva de Dactima+, implementación de mockups que, según Boggs (2010), "permiten identificar problemas, refinar detalles y obtener retroalimentación antes de la producción final", y pruebas A/B que Kohavi et al. (2020) definen como "un método en el que 2 variaciones se comparan al evaluar el mérito de estas a través de la exposición a los usuarios finales". Finalmente, Dactima+ puede utilizar estas pruebas para evaluar diferentes mensajes de marketing y estrategias de conversión, garantizando la implementación de las tácticas más efectivas.

El desarrollo del plan de negocio de Dactima+ está interconectado con los principios analizados en el estudio de mercado y la estrategia de comunicación. En este sentido, el modelo de suscripción y la estrategia financiera permiten sustentar la oferta de valor de Dactima+, asegurando la viabilidad económica del proyecto. Además, la utilización de herramientas como el benchmarking y el mystery shopper proporciona información clave para identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones en el diseño del modelo de negocio.

Por otro lado, la estrategia de comunicación y posicionamiento juega un papel fundamental en la implementación del plan de negocio, ya que permite consolidar la marca en el mercado B2B. Elementos como el buyer persona y el Customer Journey Map facilitan la creación de mensajes dirigidos a los clientes potenciales, generando confianza y diferenciación en el mercado, mientras que el uso de pruebas A/B y mockups complementa este proceso al validar estrategias de

marketing y diseño de producto antes de su lanzamiento, reduciendo riesgos y optimizando la efectividad de las campañas comerciales.

En conjunto, estos conceptos y herramientas aseguran que Dactima+ pueda implementar su modelo de negocio de manera efectiva, alineando sus estrategias operativas, financieras y de mercado para ingresar exitosamente en la industria.

El desarrollo del plan de negocio de Dactima+ representa un paso fundamental para su entrada en el mercado. La relación entre el estudio de mercado, el plan de negocio y la estrategia de comunicación da pauta a la creación de una estructura empresarial alineada con las mejores prácticas del sector. Es por esto que este marco teórico y conceptual desarrollado establece las bases para la implementación exitosa de Dactima+, asegurando su entrada y consolidación en la industria de tecnología empresarial.

3.2 Desarrollo de la propuesta de mejora y resultados

La siguiente sección establece el desarrollo de la propuesta de mejora elaborada para Dactima+. Cada una de las actividades fue ejecutada de acuerdo con el plan de trabajo establecido, priorizando la validación, el análisis estratégico y la generación de propuestas viables con base en las necesidades específicas del mercado objetivo. La metodología aplicada permitió integrar herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, así como técnicas orientadas al contexto B2B latinoamericano.

1. **Diagnóstico del entorno: análisis PESTEL y FODA**

Se realizó un estudio del entorno externo a través del análisis PESTEL, el cual permitió identificar variables contextuales clave en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que impactan la operación del modelo de negocio basado en suscripciones. Asimismo, se elaboró una matriz FODA que integró factores internos y externos con el propósito de revelar las condiciones reales de competitividad de Dactima+.

Resultados: Se evidenció un entorno favorable para la adopción de modelos como el de Dactima+, especialmente por el auge de los esquemas laborales híbridos, remotos o distribuidos y la digitalización de procesos. La matriz FODA destacó como fortalezas el respaldo logístico de Dactima, la propuesta de valor integral y la posibilidad de escalabilidad, mientras que como amenazas se reconocieron la entrada de competidores globales y la volatilidad regulatoria.

2. **Benchmarking estratégico**

Se realizó un análisis comparativo (benchmarking) de seis empresas que participan en el mercado de arrendamiento y gestión tecnológica. Este análisis incluyó tanto actores directos como Bord y Quip Teams, como competidores indirectos como Workwize y TeamStation AI. Se consideraron aspectos como la estructura de servicios, la estrategia de comunicación, la experiencia de usuario y la presencia regional.

Resultados: Se detectaron oportunidades no cubiertas por los actores actuales, particularmente en el enfoque integral, el servicio personalizado y la adaptabilidad al entorno regulatorio latinoamericano.

Figura 5

Benchmark estratégico

EMPRESA	SERVICIOS PRINCIPALES	MODELO DE PAGO	PRESENCIA GEOGRÁFICA	PROPUESTA DE VALOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
BORD	Onboarding, offboarding, gestión de equipos, renting, buyback	Requiere suscripción. No permite pago bajo demanda. Ofrece modelos de renting y buyback, lo que permite recuperar valor de equipos usados o pagar solo por el tiempo de uso.	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Perú, República Dominicana, Uruguay y México, España, Estados Unidos, Israel, Polonia y Reino Unido.	Solución integral para la gestión del ciclo de vida de equipos tecnológicos, con soporte logístico y opciones flexibles como renting y buyback. Debido a su amplia presencia, puede atender empresas que tienen empleados en distintos lugares.	- Solución integral (onboarding, offboarding) - Flexibilidad en la gestión de equipos y dispositivos	-No ofrece pago bajo demanda -Proceso de acceso a plataforma complejo
QUIP TEAMS	Onboarding, offboarding, entregas globales, soporte técnico	No requiere suscripción. Permite pago bajo demanda. Se distingue por su modelo sin contratos fijos ni volumen mínimo, lo que lo hace altamente flexible.	Opera en más de 100 países, con una fuerte presencia en Latinoamérica (Argentina, México, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Uruguay, entre otros), Estados Unidos, Europa, Asia, África y Oceanía.	Por su modelo bajo demanda, sin necesidad de contratos a largo plazo, permite mayor flexibilidad.	- Presencia global, solución integral del ciclo de vida del equipo - No hay necesidad de suscripciones fijas, resultando atractivo a empresas más pequeñas.	- La falta de suscripciones puede hacer que sus ingresos sean irregulares si la demanda cambia.
WORKWIZE	Gestión de hardware, recuperación de equipos, renting	Requiere suscripción. No permite pago bajo demanda. Sus planes son mensuales o anuales, adaptándose al tamaño de la empresa.	Está disponible en más de 100 países, aunque su sede se encuentra en Ámsterdam, Países Bajos. Su enfoque es global, sin una lista específica de países, pero cubre principalmente Europa, América y Asia.	Automatización en la gestión de equipo tecnológico, permite la gestión remota de equipos.	- Automación del ciclo de vida del hardware - Amplia cobertura internacional	-No permite pago bajo demanda, lo que reduce su atractivo para empresas pequeñas o con necesidades variables.
TEAMSTATION AI	Gestión de talento, automatización del proceso de incorporación	Requiere suscripción. No permite pago bajo demanda. Su modelo de pago se basa en el número de empleados contratados a través de la plataforma.	Se enfoca en América Latina, conectando empresas de Estados Unidos con talento de TI en países cercanos.	Uso del Nearshoring mediante IA para la gestión de equipos de desarrollo, así pfreciendo soluciones económicas y eficientes.	- Optimización mediante inteligencia artificial -Conexión con el talento de TI en América Latina	-No tiene presencia global, lo que restringe su crecimiento fuera de la región. -Si las empresas en EE.UU. reducen su contratación externa, el negocio puede verse afectado.
ZAX	Conexión entre mayoristas y minoristas, venta de productos al por mayor	No requiere suscripción. Permite pago bajo demanda. No impone costos fijos, ya que los precios dependen de los proveedores dentro de su marketplace.	Sudamérica	Enfoque en mayoristas y PMYEs con un mercado B"B digital con productos al por mayor y soluciones logísticas.	- Enfoque específico en PYMEs y mayoristas - Mercado mayorista con precios competitivos	-Presencia limitada fuera de Sudamérica, lo que restringe su escalabilidad internacional -No ofrece gestión de dispositivos
SOMTEC	Arrendamiento de laptops, computadoras, servidores y software	No requiere suscripción. Permite pago bajo demanda. Sus contratos de arrendamiento de hardware/software son flexibles, ajustándose a las necesidades de cada empresa.	México	Permite el arrendamiento flexible de equipos tecnológicos y software, con la opción de renovar infraestructura sin hacer grandes inversiones iniciales	-Arrendamientos flexibles -Beneficios fiscales para empresas	-Presencia únicamente en México -Puede ser menos atractivo para empresas que buscan comprar en lugar de alquilar

3. Investigación cualitativa: entrevistas y mystery shopper

La fase de trabajo de campo incluyó entrevistas semiestructuradas con perfiles de tomadores de decisión de empresas medianas y grandes, así como la aplicación de la metodología de mystery shopper en la plataforma .Bord. Estas acciones se enfocaron en identificar necesidades reales, procesos internos, áreas de oportunidad y expectativas por parte del cliente empresarial.

Entrevistas

Para esta etapa del estudio de mercado, realizamos entrevistas en profundidad a 5 participantes seleccionados estratégicamente por su experiencia y cercanía con el perfil objetivo de Dactima+. A través de estas

conversaciones, identificamos los principales retos y necesidades que enfrentan las empresas en la gestión de equipos de cómputo para colaboradores remotos e híbridos, así como los criterios clave que consideran al seleccionar un proveedor de hardware y software.

Las empresas entrevistadas buscan soluciones que simplifiquen la administración de equipos, ofrezcan seguimiento en tiempo real y reduzcan la carga operativa. Mejorar la experiencia de sus colaboradores y contar con soporte técnico ágil fueron motivaciones recurrentes. También surgieron frustraciones importantes respecto a los proveedores actuales, principalmente por su baja flexibilidad, las dificultades de integración tecnológica y la falta de agilidad, lo que representa oportunidades claras para Dactima+.

Los participantes señalaron que, aunque la compra directa sigue predominando, existe apertura a alternativas como Dactima+, siempre que estas ofrezcan mejoras en tiempos de entrega, seguridad de datos, visibilidad de procesos, opciones de pago flexibles y un servicio al cliente superior. La percepción de valor de Dactima+ fue positiva, destacando su capacidad para centralizar la adquisición y gestión tecnológica en una sola plataforma. Sin embargo, también se detectaron barreras a la adopción, principalmente preocupaciones sobre la integración con sistemas existentes, resistencia interna al cambio y la necesidad de asegurar continuidad en la atención postventa.

Los hallazgos confirman que las empresas no solo buscan adquirir equipos, sino transformar su gestión tecnológica en una ventaja competitiva.

Dactima+ tiene una oportunidad clara de posicionarse en el mercado si enfoca su propuesta de valor en autonomía del usuario, transparencia logística, flexibilidad financiera y soporte técnico ágil y efectivo.

Mystery Shopper

La experiencia como Mystery Shopper en Bord inició con una primera impresión visualmente atractiva gracias al diseño moderno y limpio del sitio web. Sin embargo, aunque el sitio genera una sensación de profesionalismo, el mensaje de valor no queda del todo claro desde el primer contacto, lo cual puede generar incertidumbre en usuarios nuevos que buscan entender rápidamente qué ofrece la plataforma.

El chatbot Nupi aparece como el primer punto de interacción automática. Aunque responde rápido, sus respuestas son limitadas y algo repetitivas. Pide el correo electrónico muy pronto, sin explicar bien el motivo ni dar señales de soporte humano disponible, lo que hace que la interacción se perciba un tanto impersonal y automatizada.

Al intentar registrarse, el proceso requiere llenar varios formularios detallados sobre la empresa y el usuario. Aunque todo está bien estructurado, el volumen de información solicitada se siente extenso para la promesa de agilidad que la marca transmite inicialmente. Después de completar el registro, no se otorga acceso inmediato a la plataforma, ya que es obligatorio agendar una videollamada antes de continuar. Esta agenda se gestiona mediante Calendly, ofreciendo horarios limitados entre las 7:30 am y

1:30 pm, lo que puede ser poco conveniente para empresas que operan en diferentes zonas horarias o para usuarios que prefieren explorar a su ritmo.

La videollamada marca un cambio en la experiencia, ya que el equipo de Bord explica de forma clara y profesional la oferta de valor. Presentan su modelo como un e-commerce especializado en hardware para empresas, combinado con servicios de gestión logística de activos tecnológicos. También se describen beneficios adicionales como programas de referidos, atención por Slack, y servicios de wiping de datos y configuración de equipos. Aunque la explicación es completa, es evidente que gran parte del entendimiento de la plataforma depende de este contacto humano, lo cual limita la posibilidad de autoexploración previa.

Una vez realizada la llamada y con acceso concedido, la navegación dentro de la plataforma resulta intuitiva y ordenada. Los módulos principales (notificaciones, empleados e inventario) permiten administrar con claridad las operaciones relacionadas con los activos tecnológicos de la empresa. El módulo de empleados facilita la carga de información tanto manual como masiva, mientras que el inventario muestra en detalle el estado, ubicación y opciones logísticas de cada dispositivo.

En cuanto al proceso de compra dentro del catálogo de productos, si bien la selección de equipos es sencilla y los precios se muestran de forma transparente, para concretar una compra es necesario pasar por dos formularios: uno para configurar los datos de envío y otro para registrar la información del empleado que recibirá el equipo. Esto introduce pasos

adicionales que, para algunos usuarios, pueden sentirse como fricción innecesaria, sobre todo si buscan una experiencia más directa.

A pesar de estas fricciones, Bord fortalece la confianza del usuario mostrando costos finales y tiempos de entrega claros, lo que reduce incertidumbres logísticas. El sistema de pedidos personalizados y la administración de activos desde un solo lugar es uno de los puntos más sólidos de su propuesta.

En conclusión, Bord ofrece una plataforma robusta, moderna y funcional, que logra integrar comercio electrónico con gestión logística de forma efectiva. Sin embargo, hay oportunidades importantes de mejora en términos de experiencia de usuario, principalmente en facilitar el acceso, clarificar la propuesta de valor desde el principio, ofrecer un onboarding más ágil y reducir la cantidad de pasos en los procesos críticos como el registro y la compra. Estos aprendizajes permiten visualizar cómo una plataforma como Dactima+ podría diferenciarse apostando por una experiencia más fluida, autónoma y centrada en la inmediatez y claridad desde el primer contacto.

4. Construcción de perfiles de buyer persona

Con base a los resultados de las entrevistas, se desarrollaron perfiles de buyer persona representativos del público objetivo de Dactima +. Estos perfiles fueron elaborados considerando variables como sector, tamaño de empresa, rol dentro de la organización, necesidades específicas y comportamientos de compra.

De acuerdo con la información recabada, los participantes se encuentran en el rango de 30 a 50 años y ocupan cargos estratégicos como tomadores de decisiones en compras, gerentes de operaciones, etc, en empresas con operaciones regionales. Estos puestos les otorgan cierta influencia en los procesos de adquisición tecnológica dentro de sus empresas.

A nivel psicográfico, los perfiles comparten una orientación hacia la eficiencia operativa, la innovación digital y el cumplimiento normativo. Estos usuarios valoran principalmente que los procesos sean simples y que puedan mantener un seguimiento de estos (tiempos de entrega, modelos de pago, integración de sistemas previos, etc). Por otro lado, aunque sus empresas continúan utilizando esquemas de compra tradicional para este tipo de procesos, mencionan que pudiera existir un interés en este tipo de modelos.

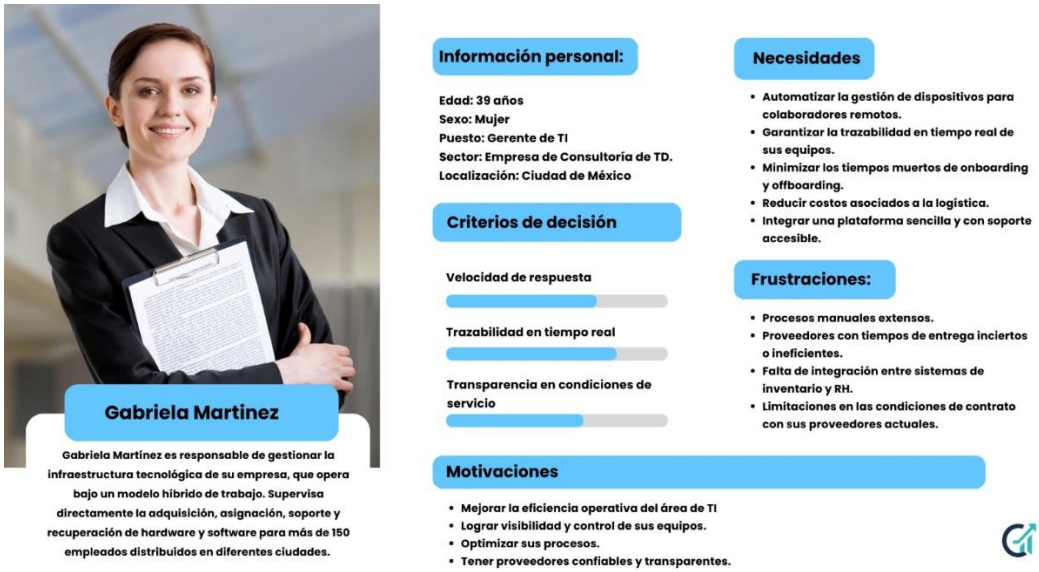
Figura 6

Mapa de empatía del consumidor

Nota. El mapa resume de manera estructurada las percepciones, necesidades, miedos y deseos identificados a partir de las entrevistas realizadas al cliente potencial de Dactima+. *Elaboración propia a base de la información de entrevistas (Persona).*

Figura 7

Buyers Persona para Dactima +



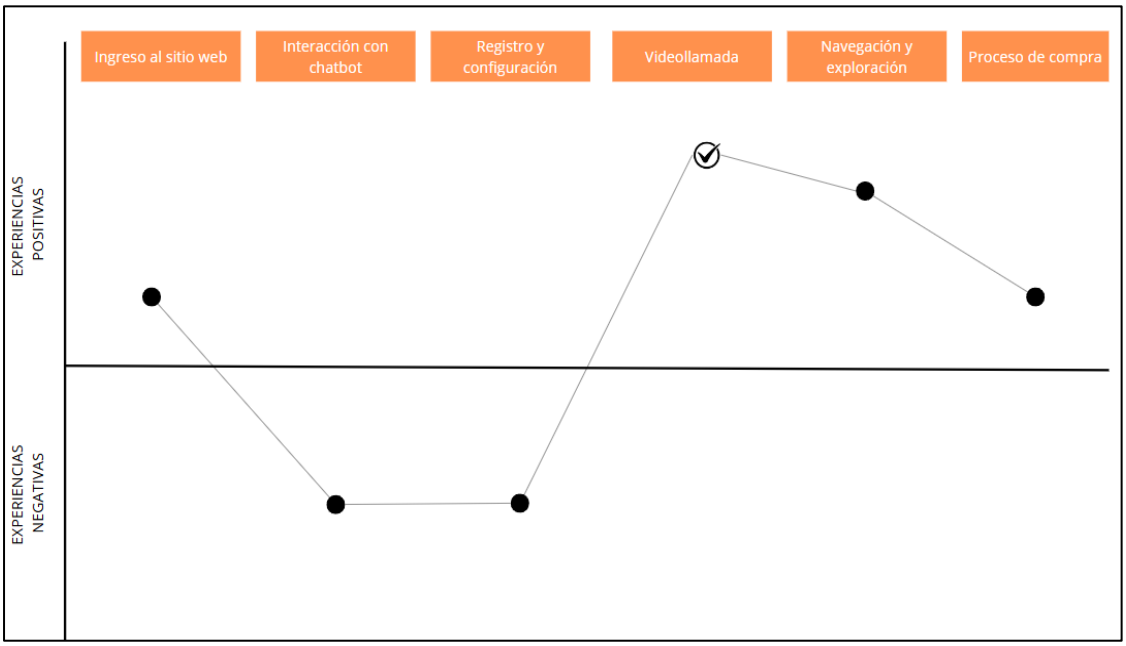
Nota. Las imágenes representan los buyer persona identificados a partir de las entrevistas realizadas al cliente potencial de Dactima+. *Elaboración propia a base de la información de entrevistas.*

5. Desarrollo del customer journey map

Se diseñó un Customer Journey Map (mapa de experiencia del cliente) que abarca desde la fase de descubrimiento hasta la etapa de compra del producto. Se incluyeron los puntos de contacto clave, los canales preferentes y las emociones asociadas a cada etapa del viaje.

Figura 8

Customer Journey de la plataforma Bord



Nota. La imagen representa gráficamente cada una de las etapas del customer journey map durante el mystery shopper con Bord. Además de que evalúa la experiencia en cada una de ellas tanto positiva como negativa. *Elaboración propia a base de la información del mystery shopper.*

Tabla 1

Calificación de las etapas del Customer Journey Map (Bord)

Etapa Evaluada	Calificación (1 - 5)	Justificación breve
Primera impresión del sitio	3	La estética es moderna, pero el mensaje de valor no se comunica de manera inmediata ni clara.
Interacción inicial (chatbot)	2	La automatización básica genera confusión, falta personalización y respuestas claras.
Registro en la plataforma	2	El proceso es más extenso de lo esperado, no es inmediato y genera fricción.
Videollamada y presentación	5	La información es clara, completa y bien presentada; sin embargo, requiere de intervención obligatoria para conocer la propuesta.
Navegación en la plataforma	4	La interfaz es intuitiva y las funcionalidades son buenas, aunque algunas acciones obligan a contacto directo con soporte.
Búsqueda y selección de productos	4	El catálogo es fácil de navegar, aunque limitado en comparación con lo que se ofrece "bajo contacto".
Proceso de compra (formularios)	3	El flujo es fácil de entender, pero el llenado obligatorio de formularios antes del pago genera fricción.

Nota. La tabla presenta la evaluación cualitativa de cada etapa del journey realizado en la plataforma de .Bord mediante la metodología de mystery shopper. La escala

utilizada va de 1 (nada satisfactorio) a 5 (muy satisfactorio), basada en criterios de facilidad de uso, claridad de información, agilidad del proceso y satisfacción general del usuario.

El Customer Journey Map de la experiencia en Bord refleja un recorrido con claros altibajos a lo largo de las diferentes etapas. El ingreso inicial al sitio web fue una experiencia mayormente positiva, destacando por su diseño moderno y atractivo, aunque con una ligera área de oportunidad en la claridad de su mensaje de valor. Posteriormente, la interacción con el chatbot representó una caída notable, debido a respuestas repetitivas, falta de contextualización y tiempos de respuesta más lentos de lo esperado. Esta experiencia baja se mantuvo durante el registro y configuración, ya que el proceso requería bastantes datos y agendación obligatoria de una videollamada y no brindó acceso inmediato, contradiciendo la expectativa de inmediatez que promueve la plataforma.

La videollamada marcó un punto claramente positivo dentro del recorrido, gracias a la atención personalizada, la claridad en la explicación de los servicios y la resolución de dudas específicas. Posteriormente, la navegación y exploración dentro de la plataforma también fueron positivas: aunque el acceso fue demorado por el registro previo, una vez dentro, la experiencia de uso fue intuitiva, organizada y funcional, permitiendo una gestión sencilla de inventarios y empleados. Finalmente, el proceso de compra presentó una leve caída, no por falta de funcionalidad, sino porque el

requerimiento de completar formularios detallados antes de la compra puede representar una fricción para usuarios que buscan procesos más rápidos.

En resumen, el journey de Bord muestra un arranque prometedor en lo visual, áreas claras de mejora en automatización y onboarding, y fortalezas en la atención personalizada y la experiencia de usuario una vez dentro de la plataforma.

6. Formulación de propuesta de valor y posicionamiento

Uno de los objetivos clave de esta investigación fue identificar oportunidades para que Dactima+ se diferencie de manera clara en un mercado con múltiples ofertas similares. A partir del análisis de la competencia, se identificaron varias áreas de oportunidad que revelan tanto necesidades no cubiertas como buenas prácticas que podrían adaptarse al desarrollo de la plataforma. Estas áreas, ya presentadas en la sección de análisis competitivo, sirven como base para orientar la propuesta de valor de Dactima+.

Sobre estos hallazgos, este apartado plantea los lineamientos iniciales para definir una propuesta sólida y un posicionamiento estratégico que hagan de Dactima+ una solución útil, intuitiva y atractiva para las empresas que buscan optimizar la gestión de su equipamiento tecnológico.

1. Accesibilidad y experiencia de usuario:

Una de las barreras identificadas en plataformas como BORD es la falta de acceso inmediato al catálogo de servicios y productos, ya que se requiere registro previo y entrevistas con su equipo. En contraste, Dactima+

puede diferenciarse mediante un modelo más accesible y transparente, permitiendo a las empresas explorar precios, características de servicio y configuraciones de suscripción desde la primera interacción. Esta autonomía inicial puede representar un fuerte diferenciador, especialmente para pymes y startups que buscan tomar decisiones ágiles sin procesos extensos de admisión.

2. *Oferta integral de servicios:*

Dactima+ puede capitalizar su experiencia previa como proveedor de hardware y software para ofrecer un ecosistema más completo que el de sus competidores. A diferencia de plataformas centradas únicamente en hardware, puede integrar módulos adicionales de gestión de licencias de software, mantenimiento predictivo, soporte técnico remoto y reposición automatizada. Esta capacidad de ofrecer una solución end-to-end se alinea con las necesidades de áreas de TI que buscan reducir proveedores y centralizar su gestión.

3. *Flexibilidad financiera:*

Una ventaja competitiva clave para Dactima+ está en su capacidad de ofrecer esquemas de pago más flexibles que los que presentan actores como Workwize o BORD. La posibilidad de contar con pagos bajo demanda, esquemas de renta mensual, o suscripciones escalables que crezcan con el tamaño y necesidades de cada empresa, resulta atractiva para aquellas organizaciones que buscan eficiencia sin comprometer liquidez o asumir compromisos contractuales rígidos desde el inicio.

4. *Automatización y trazabilidad:*

Otra oportunidad está en la implementación de una interfaz intuitiva que permita no solo gestionar inventario, sino también automatizar procesos internos. Dactima+ puede diferenciarse incorporando funcionalidades como tracking en tiempo real de equipos, gestión del ciclo de vida de los dispositivos, asignación automatizada, alertas de mantenimiento, y reportes personalizados de uso. Esto permitiría a las áreas de TI operar con mayor precisión, eficiencia y visibilidad, en línea con estándares empresariales avanzados.

5. *Personalización por industria y rol operativo:*

Para facilitar aún más la experiencia del cliente y reducir los tiempos de decisión, Dactima+ puede incorporar secciones especializadas dentro de su plataforma que atiendan tanto al sector industrial (como consultoría, retail, educación, salud, etc.) como al tipo de puesto (por ejemplo: desarrolladores, ejecutivos, diseñadores, administrativos). Estas son categorías distintas pero complementarias, y su combinación permite a las empresas visualizar configuraciones recomendadas de equipos y software según las funciones reales de sus colaboradores. Complementado con asesoría disponible 24/7, este enfoque no solo simplifica el proceso de equipamiento, sino que también garantiza una mayor adecuación entre herramienta y función, optimizando así el rendimiento de los recursos tecnológicos.

6. *Soporte y acompañamiento:*

Frente a plataformas con centros de atención globalizados, Dactima+ puede destacar por brindar atención proactiva en horarios adaptados a la región, asesores dedicados y acompañamiento postventa continuo. Esta cercanía refuerza la confianza y fidelización del cliente en un mercado donde la atención humana sigue siendo un factor clave de diferenciación.

7. *Chatbot Inteligente:*

Dactima+ puede implementar un chatbot inteligente para mejorar la experiencia del usuario, ofreciendo acceso inmediato al catálogo de servicios sin necesidad de registros previos.

- Accesibilidad: El chatbot permitirá explorar productos, precios y opciones de suscripción de manera autónoma, facilitando decisiones rápidas para pymes y startups.
- Personalización: Ofrecerá recomendaciones basadas en la industria y el rol operativo del usuario, optimizando las configuraciones de equipos y software.
- Soporte y acompañamiento: Resolverá dudas instantáneas y redirigirá a un asesor humano cuando sea necesario, asegurando un servicio continuo y personalizado.

Este chatbot ofrecerá un acceso rápido, eficiente y personalizado, mejorando la experiencia general del cliente.

Figura 9

Customer Journey Map esperado para Dactima +

	Conciencia y Descubrimiento	Consideración y Primer contacto	Decisión	Onboarding e Implementación	Operación y Soporte	Renovación y Fidelización
Objetivos	Identificar el problema y tomar conciencia de que Dactima puede ofrecer una solución integral.	Evaluar la propuesta de Dactima+ y compararla con otras opciones.	Seleccionar a Dactima como proveedor y formalizar la contratación.	Incorporar la plataforma en los procesos de la empresa y comenzar la operación	Usar activamente la plataforma y gestionar equipo rápidamente.	Evaluar el servicio recibido y continuar la relación con la empresa
Acciones	Busca cómo digitalizar y simplificar su gestión de activos tecnológicos.	Descarga documentos, solicita cotizaciones, habla con los chatbots.	Evalúa costos, involucra a otras áreas (TI, Finanzasm Dirección)	Carga usuarios o inventario, define politicas internas y realiza las primeras asignaciones.	Consulta los dashboards, solicita mantenimiento, recupera sus equipos.	Decide renovar sus membresías, escalar a más empleados, etc.
Puntos de Contacto	• Linkedin, Google Ads, recomendaciones	• Landing page, chat en vivo, formularios, contenidos descargables.	• Email personalizado, CRM, llamadas de seguimiento, etc.	• Entrega de equipos, capacitación del uso del sitio, plataforma Dactima, soporte, etc.	• Plataforma, email, soporte en línea.	• Encuesta NPS, email de renovación, reunión ejecutiva.
Necesidades	Contenido simple que explique cómo Dactima resuelve sus fricciones operativas.	Claridad en beneficios, precios y procesos; contacto humano resolutivo.	Argumentos técnicos y económicos sólidos para facilitar la decisión interna.	Onboarding guiado, manuales intuitivos y soporte técnico activo	Funcionalidad constante, atención ágil y métricas de desempeño.	Informe de resultados, beneficios por lealtad y escalabilidad.
Soluciones	Contenido visual y testimonial que eduque en Linkedin /Google.	Chat con asesor experto, información disponible y demo asistida.	Propuesta visual + económica, acceso a casos de éxito.	Activación instantánea, capacitación online y seguimiento.	Personalización por industria y rol (sección), asistencia 24/7.	Informe de impactos, programa de referidos y propuestas de upgrades.

Nota. La imagen representa el Customer Journey Map esperado para Dactima+ , optimizado con las propuestas de mejora sugeridas.

7. Diseño de la estrategia de comunicación

El diseño de la estrategia de comunicación multicanal para Dactima+ fue estructurado con el propósito de consolidar su posicionamiento como una extensión estratégica de la empresa Dactima, reforzando su propuesta de valor en el mercado B2B. Esta estrategia responde a una doble necesidad: por un lado, atraer nuevos segmentos de mercado interesados en soluciones tecnológicas; por otro, fidelizar a los clientes actuales de Dactima, invitándolos a evolucionar hacia un esquema más flexible, eficiente y trazable.

La estrategia multicanal diseñada se fundamentó en una narrativa coherente y segmentada, orientada a cada perfil previamente identificado en los buyer persona. Para ello, se seleccionaron canales estratégicos que permitieran abordar distintos momentos del funnel de conversión, desde la atracción hasta la fidelización. Los canales fueron elegidos no solo por su alcance, sino por su capacidad de generar interacción significativa y personalización del mensaje.

Canales establecidos y su propósito estratégico

LinkedIn (B2B)

Se identificó como el canal principal para captar la atención del público objetivo profesional, al tratarse de la red más relevante en contextos empresariales. Su capacidad de segmentación por industria, cargo y ubicación geográfica permite una alta eficiencia en la generación de leads calificados. Las tácticas incluyen publicaciones semanales de contenido de valor (como casos de éxito o infografías) y campañas pagadas dirigidas a tomadores de decisión en áreas de TI y operaciones.

Campañas en buscadores

Con el objetivo de captar la intención activa de búsqueda por parte de empresas interesadas en servicios de gestión tecnológica, se propusieron campañas en Google Search optimizadas por palabras clave como “plataforma de gestión TI” o “servicio de suscripción tecnológica”. Estas campañas estarán vinculadas a landing pages diseñadas para convertir visitas en prospectos calificados.

Eventos de networking empresarial

Este canal presencial fue seleccionado por su alto valor en la construcción de relaciones interpersonales de confianza. Participar como expositor o patrocinador en ferias del sector y en mesas de diálogo institucionales permitirá a Dactima+ posicionarse como un actor relevante dentro del ecosistema de innovación tecnológica.

Correo personalizado (email marketing)

Este canal permitirá reforzar la comunicación uno a uno, adaptando los mensajes según el perfil de cada prospecto. Se diseñarán secuencias automatizadas desde CRM para fomentar la educación del cliente, promover la agendación de demostraciones y facilitar el seguimiento posterior a cada contacto inicial.

Enfoque de la estrategia de comunicación

A diferencia de estrategias basadas exclusivamente en exposición de marca, el enfoque multicanal adoptado para Dactima+ busca generar una experiencia de valor a lo largo del proceso comercial. Los mensajes están alineados con las etapas del customer journey map, el cual fue desarrollado con base en hallazgos de campo, incluyendo los insights obtenidos a través de un ejercicio de mystery shopper que evidenció deficiencias en plataformas competidoras como .Bord, particularmente en aspectos como la ausencia de contacto humano, procesos de onboarding limitados y falta de claridad en la propuesta de valor.

Figura 11

Etapas del funnel de conversión y enfoque de mensajes clave

Nota. La figura ilustra las cuatro etapas del embudo de conversión (atracción, consideración, conversión y fidelización) y cómo se diseñan los mensajes estratégicos para cada fase del proceso de decisión del cliente, con base en su grado de conocimiento y relación con la marca. Se destacan ejemplos de copywriting adaptado y objetivos comunicativos específicos. Elaboración propia a partir de la estrategia desarrollada para Dactima+ (2025).

En síntesis, el diseño de la estrategia de comunicación multicanal para Dactima+ representa una respuesta integral y bien fundamentada a los desafíos actuales del entorno B2B en la gestión tecnológica empresarial. Al combinar canales digitales, herramientas presenciales y medios personalizados, la propuesta no solo busca posicionar a la marca como una solución innovadora, sino también construir relaciones sólidas, consultivas y sostenibles con sus clientes actuales y potenciales.

4. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto.

Dallan Guevara:

Gracias a este proyecto, tuve la oportunidad de aplicar mis conocimientos de manera clara y efectiva. Además, me permitió obtener una visión más amplia sobre el funcionamiento de la investigación empresarial desde sus etapas iniciales. A lo largo del desarrollo del proyecto, pude comprender la importancia de establecer correctamente algunos de los pilares fundamentales de una empresa, como el análisis de competidores y proveedores, así como la evaluación de su viabilidad a través de la investigación y la comparación de datos relevantes.

Este proceso también me proporcionó bases sólidas para identificar por dónde comenzar en caso de emprender mi propio negocio. Cabe destacar que gran parte de los contenidos abordados durante el proyecto me permitieron reforzar conocimientos adquiridos previamente en mi formación académica, especialmente en el uso de herramientas y habilidades clave.

Finalmente, este proyecto me ayudó a reconocer la utilidad de diversas herramientas para optimizar el análisis de información, permitiéndome llegar a conclusiones bien fundamentadas y con mayor eficiencia.

Becket Becerra:

Participar en este proyecto representó una oportunidad invaluable para aplicar mis conocimientos y habilidades en mercadotecnia y dirección comercial

dentro de un contexto retador: un mercado altamente competitivo y tecnológicamente demandante, a través de distintos entregables estratégicos.

Desde mi postura, aporté una visión analítica y comercial centrada en el comportamiento del consumidor, la percepción de marca y la experiencia del usuario. El trabajo colaborativo me permitió no solo aportar, sino también **aprender del enfoque multidisciplinario** del equipo. Al combinar estrategias digitales, comerciales y operativas, logramos construir una solución integral, fundamentada en datos y con una clara orientación a resultados.

Lo más valioso de esta experiencia fue reafirmar la importancia de observar al mercado desde una perspectiva humana y estratégica a la vez. Me llevo un crecimiento profesional importante, al haberme enfrentado a un entorno donde la innovación no es una opción, sino una necesidad constante. También me quedo con la satisfacción de haber aportado herramientas y estrategias prácticas que fortalecieron la toma de decisiones y la implementación de acciones efectivas.

En resumen, este proyecto fue una plataforma que me permitió conectar teoría con práctica, visión con acción, y creatividad con resultados.

Daniela Rodríguez:

Como estudiante de Ingeniería Industrial, ser parte de este proyecto fue una experiencia enriquecedora que me permitió demostrar mis capacidades en la planificación estructurada y el control de avance de proyectos. A través de este ejercicio, tuve la oportunidad de involucrarme en una fase clave: el análisis de mercado y de la competencia, aspectos que resultan esenciales para la toma de decisiones estratégicas desde etapas tempranas.

El enfoque investigativo del proyecto no solo me permitió aplicar metodologías propias de mi formación, sino también explorar áreas que normalmente no forman parte del enfoque tradicional de la ingeniería, como el comportamiento del consumidor y la dinámica comercial. Esta apertura a distintos campos de estudio amplió significativamente mi perspectiva sobre lo que implica desarrollar un proyecto desde cero, reforzando la importancia de un diagnóstico profundo y bien fundamentado antes de seguir con la ejecución.

Además, esta experiencia me permitió comprender el valor de una estructura sólida desde el inicio y la necesidad de un seguimiento constante para asegurar el buen trabajo entre los objetivos iniciales y los resultados esperados. En resúmen, este proyecto no solo consolidó mis habilidades en gestión y organización, sino que también me proporcionó herramientas valiosas para enfrentar futuros desafíos en entornos dinámicos y competitivos.

Diana Carrillo:

Este PAP me permitió profundizar en uno de los ejes que considero fundamentales dentro de mi formación en Negocios y Mercados Digitales: la transformación digital. Más allá de aplicar conocimientos adquiridos en clase, esta experiencia me enseñó a vincular la tecnología con la mejora en organizaciones reales, y a comprender cómo las plataformas digitales pueden convertirse en soluciones viables y accesibles dentro del actual contexto económico, social y tecnológico.

Asimismo, este proceso representó una oportunidad valiosa para fortalecer mi criterio profesional. Aprendí a cuestionar de manera crítica, a tomar decisiones basadas en información confiable y a colaborar en un entorno que exigía enfoque, adaptabilidad y pensamiento estratégico, especialmente al tratarse de un negocio en etapa inicial.

Finalmente, en el ámbito personal, uno de los aprendizajes más significativos fue la experiencia de trabajar en un equipo multidisciplinario. Esta colaboración me permitió ampliar mi perspectiva, reconocer con mayor claridad mis fortalezas, compartir responsabilidades y reafirmar mis valores al momento de tomar decisiones. Desde mi rol como estudiante de Negocios y Mercados Digitales, pude aplicar competencias en análisis, estrategia y digitalización, pero también aprendí a escuchar, integrar otros enfoques y adaptar mis propuestas a las necesidades reales del proyecto.

5. Conclusiones y recomendaciones

El presente Proyecto de Aplicación Profesional permitió construir una propuesta de valor clara y diferenciada para Dactima+, validando su viabilidad como plataforma tecnológica dirigida a empresas con esquemas operativos híbridos o remotos. A lo largo de las 14 semanas de trabajo se lograron importantes avances, como el desarrollo de un estudio de mercado profundo, la definición del modelo de negocio basado en suscripción, la identificación de segmentos clave, y el diseño de una estrategia de comunicación orientada a clientes B2B.

Entre los principales logros del proyecto destaca la estructuración de una plataforma que responde a necesidades reales del mercado: mayor trazabilidad en la gestión tecnológica, flexibilidad financiera, soporte especializado y personalización por industria y rol operativo. Las entrevistas y el benchmarking permitieron identificar con claridad las áreas de oportunidad y posicionamiento competitivo para Dactima+, mientras que herramientas como el Customer Journey Map y el buyer persona ayudaron a diseñar una experiencia de usuario más coherente y centrada en el cliente.

Sin embargo, también hubo limitaciones. Una de las principales fue que en la técnica de mystery shopper no se logró completar el proceso de entrega del producto ni experimentar las etapas posteriores al pedido, como la logística real, el tiempo de respuesta en soporte, la calidad del reacondicionamiento o la experiencia postventa. Por ello, se recomienda que la organización continúe con este análisis en futuras fases, ya que esos aspectos son clave para evaluar completamente la propuesta de valor de los competidores y afinar la propia.

Recomendaciones para siguientes etapas del PAP o para la empresa:

- Dar seguimiento al análisis del ciclo completo de compra en plataformas como .Bord (incluyendo entrega, soporte y reacondicionamiento).
- Diseñar e implementar un MVP (Producto Mínimo Viable) que permita validar las funcionalidades clave de la plataforma con usuarios reales.

Como cierre del proyecto, se concluye que se cumplieron los objetivos fundamentales y se sentaron bases sólidas para la implementación de Dactima+. No

obstante, quedan elementos por desarrollar y validar, especialmente en lo operativo y logístico, que serán clave para asegurar el éxito de la plataforma en el mercado. Estas tareas pendientes representan una oportunidad para que el equipo de Dactima+ o las futuras generaciones del PAP continúen con el proceso de consolidación y escalamiento de la propuesta.

6. Glosario

- **Buyer persona:** Representación semi-ficticia del cliente ideal basada en datos reales sobre comportamiento, objetivos y motivaciones (Revella, 2015).
- **B2B (Business to Business):** Modelo de negocio enfocado en la venta de productos o servicios entre empresas (Svetlik & Lastuvka, 2022).
- **Customer Journey Map:** Visualización del recorrido del cliente a lo largo de sus interacciones con una empresa, útil para mejorar la experiencia del usuario (Temkin et al., 2010).
- **Escalabilidad:** Capacidad de una empresa para crecer y adaptarse a una mayor demanda sin perder eficiencia (Revella, 2015).
- **Experiencia del Usuario (UX):** Percepción global de un usuario sobre una plataforma digital, considerando aspectos de diseño, accesibilidad y funcionalidad (Boggs, 2010).
- **KPI (Key Performance Indicator):** Indicador clave que mide el rendimiento y progreso hacia un objetivo específico (Kohavi, Tang & Xu, 2020).
- **MVP (Producto Mínimo Viable):** Versión básica de un producto diseñada para validar su aceptación en el mercado con la mínima inversión (Kohavi et al., 2020).

- **Mystery Shopper:** Técnica de observación encubierta utilizada para evaluar la experiencia del cliente desde una perspectiva real (Ipsos, 2019).
- **Nearshoring:** Estrategia de relocalización de procesos a países cercanos que ofrecen ventajas competitivas en costos, talento y logística (Conde Reyes, 2024).
- **Mockup:** Representación visual de un producto que permite probar aspectos de diseño y funcionalidad antes de su desarrollo final (Boggs, 2010).
- **Onboarding:** Proceso de incorporación de un nuevo empleado a una empresa, que incluye su integración, capacitación inicial y familiarización con la cultura organizacional y herramientas de trabajo (Sesame Time, 2020).
- **Offboarding:** Conjunto de acciones y procedimientos realizados cuando un empleado deja la organización, con el objetivo de garantizar una salida estructurada, segura y documentada del sistema organizacional (Sesame Time, 2020).
- **Trazabilidad:** Capacidad de rastrear el historial, ubicación y uso de un producto o servicio a lo largo del tiempo (Temkin et al., 2010).
- **Tecnologías de la Información (TI):** Conjunto de recursos tecnológicos utilizados para crear, almacenar, intercambiar y administrar información (Gobierno de México, s.f.).

Bibliografía

Euromonitor International. (2025, febrero). *Computer and related services in Mexico: ISIC 72*.

Euromonitor International. (2024, julio). *Computers and peripherals in Mexico*.

Boggs, C. M. (2010). *Mock-ups in design*. FIU Digital Commons. https://digitalcommons.fiu.edu/etd/1709

Gobierno de México. (s.f.). *Introducción al teletrabajo*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/543661/INTRODUCCIO_N.pdf

Revella, A. (2015). *Buyer personas*. John Wiley and Sons.

Conde Reyes, G. (2024). ¿Qué es el Nearshoring?. CONALOG. https://conalog.org.mx/wp-content/uploads/2024/06/%C2%BFQue-es-el-Nearshoring_-_-Gabriel-Conde.pd

Svetlik, J., & Lastuvka, I. (2022). B2B Communication Strategy. Marketing and Management of Innovations, 3, 159–171. https://doi.org/10.21272/mmi.2022.3-14

Sesame Time. (2020). *Guía Onboarding: De proceso de incorporación*. Recuperado de https://www.sesametime.com/assets/wp-content/uploads/2020/02/guia-onboarding-de-proceso-de-incorporacion.pdf

Temkin, B.D., McInnes, A. & Zinser, R. (2010). Mapping the Customer Journey. Forrester Research. http://www.forrester.com/rb/Research/mapping_customer_journey/q/id/55987/t/2.

Ipsos. (2019). *Mystery Shopping: Siete pasos para una estrategia de cliente exitosa*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-08/mysteryshopping-siete-pasos_es_3.pdf

Kohavi, R., Tang, D., & Xu, Y. (2020). *Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing*. Cambridge University Press.

Statista. (s. f.). *IT Services - Worldwide | Statista Market forecast*. https://www-statista-com.translate.goog/outlook/tmo/it-services/worldwide?__sso_cookie_checker=failed&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Latinometrics. (2024, 20 febrero). Remote work. *Latinometrics*. https://latinometrics.substack.com/p/remote-work

Mistretta, M. (2025, 10 enero). Tecnología en México: ¿Qué producimos y qué consumimos? *IT Masters Mag*. https://www.itmastersmag.com/innovacion-emprendimiento/tecnologia-en-mexico-el-diagnostico-de-donde-estamos/#:~:text=los%20gemelos%20digitales.-,Competitividad%20y%20empleabilidad%20en%20el%20sector%20tecnol%C3%B3gico,18.4%25%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.

La Razón. (2023, abril 16). *Revolución del trabajo híbrido: Al menos 30 de cada 100 personas aplican hoy el teletrabajo*. La Razón. https://www.la-razon.com/economia/2023/04/16/revolucion-del-trabajo-hibrido-al-menos-30-de-cada-100-personas-aplican-hoy-el-teletrabajo/

DPL News. (2023, octubre 18). *Razones por las que el formato híbrido es el presente y no el futuro del trabajo, por WeWork*. DPL News. https://dplnews.com/razones-por-las-que-el-formato-hibrido-es-el-presente-y-no-el-futuro-del-trabajo-por-wework/

Grand View Research. (2024). *Latin America Workplace Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report*. https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/workplace-transformation-market/latin-america

Grand View Research. (2024). *Latin America Industry 4.0 Market Outlook*. https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/industry-4-0-market/latin-america

Maximize Market Research. (2024). *Latin America Digital Transformation Market*. https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/latin-america-digital-transformation-market/2984/

Anexos

Esta sección contiene material visual y complementario que respalda el análisis presentado en el documento. Se incluyen las imágenes del analyzer, el benchmarking en imagen y otros elementos relevantes que permiten una mejor comprensión de los datos y comparaciones realizadas.

Resultados del Analyzer:

https://drive.google.com/drive/folders/16VC15sKvp7nZq64l2Mas6P5DAJgxFqWN?usp=share_link

Guía Mystery Shopper

Guía de Entrevista

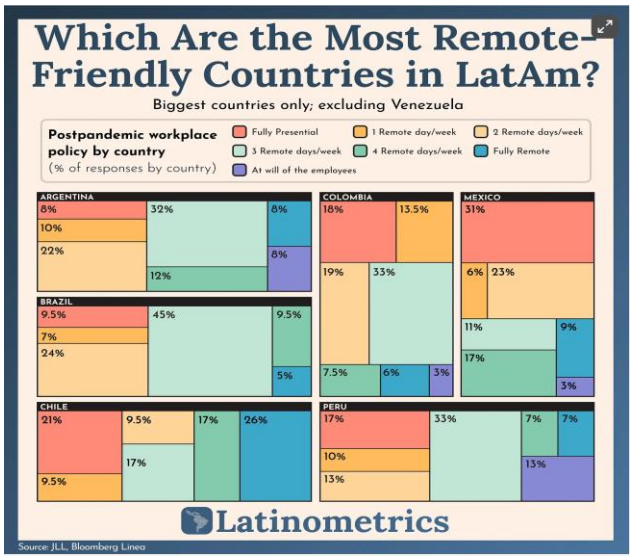
Estrategia de comunicación y posicionamiento:

https://drive.google.com/file/d/1qURK0LoQBNBFwVzED91ykw3w2CbMxjxA/view?usp=sharing

Plan de Negocio:

https://drive.google.com/file/d/1bZBmoMlH-xsRsnbGVGPi4bDXyPvFExZj/view?usp=sharing

Estudio de Mercado:

https://drive.google.com/file/d/1aG4YbLPaO1ImrEhXd0S7_ROGUCR0ZVXg/view?usp=sharing

Gráfica de Latinometrics. *Países con mayor inclinación hacia un enfoque remoto.*