

Metodología para la integración de modelo de negocio en Mypes

Guadalupe Aparicio Montes¹

ii191516@itsatlixco.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0000-2375-5666>

Instituto Tecnológico Superior de Atlixco
México

Fabiola Olvera Torres

fabiola.olvera@itsatlixco.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2232-0801>

Instituto Tecnológico Superior de Atlixco
México

RESUMEN

La investigación presenta una metodología integral y adaptable para la integración efectiva del modelo de negocio en las Micro y Pequeñas empresas (Mypes). En un contexto empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las Mypes se enfrentan a desafíos significativos para adaptarse y prosperar. La metodología propuesta tiene como objetivo ayudar a estas empresas a estandarizar sus operaciones y estrategias, aprovechando al máximo sus recursos limitados. El estudio se centra en la recolección e identificación de las principales características del modelo de negocio, así como la administración de proyectos y la competitividad del contexto empresarial. Se enfoca en la necesidad de un modelo de negocio sólido como base para la toma de decisiones estratégicas y la eficacia operativa. La metodología propuesta se divide en varias etapas, que incluyen la evaluación del modelo de negocio actual, la identificación de oportunidades de mejora, la definición de un nuevo modelo en Lienzo Canvas y la implementación gradual de los cambios recomendados. Se hace hincapié en la adaptabilidad de la metodología para que pueda ser aplicada en diferentes contextos y sectores de las Mypes.

Palabras clave: competitividad en mypes; modelo de negocios; administración de proyectos

¹ Autor principal

Correspondencia: ii191516@itsatlixco.edu.mx

Methodology for the Integration of the Business Model in MSEs

ABSTRACT

The research presents a comprehensive and adaptable methodology for the effective integration of the business model in Micro and Small Enterprises (MSEs). In an increasingly competitive and dynamic business context, MSEs face significant challenges to adapt and prosper. The proposed methodology aims to help these companies standardize their operations and strategies, making the most of their limited resources. The study focuses on the collection and identification of the main characteristics of the business model, as well as the project management and competitiveness of the business context. It focuses on the need for a solid business model as a basis for strategic decision making and operational effectiveness. The proposed methodology is divided into several stages, which include the evaluation of the current Business Model Canvas and the gradual implementation of the recommended changes. Emphasis is placed on the adaptability of the methodology so that it can be applied in different context and sectors of the MSEs

Keywords: competitiveness in mses; business model; project management

Artículo recibido 15 noviembre 2023
Aceptado para publicación: 20 diciembre 2023

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa tenga éxito es esencial la integración del modelo de negocios teniendo en cuenta los sistemas de información y los objetivos empresariales. Además, su implementación generará que una organización crezca rentablemente, sea competitiva y se mantenga en el mercado.

La incorporación e innovación en los modelos de negocio tiene cuatro principales objetivos: satisfacer las necesidades del mercado, comercializar nuevos productos o servicios, transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor y crear un mercado totalmente nuevo.

Hay que recordar que todos los proyectos son diferentes y únicos, además, tienen diversos obstáculos, desafíos y factores de éxito, pues cada microempresa inicia desde un distinto punto, tiene diferente contexto y objetivos específicos a la hora de integrar su modelo de negocio. (Pigneur, 2011)

Actualmente, a pesar del impacto en el crecimiento económico de México, la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas es que se enfrentan a desafíos que pueden ocurrir ante la volatilidad y competitividad del mercado por falta de reconocimiento e implementación de modelo de negocio, algunos problemas son:

- Falta de acceso a crédito: es una de las principales limitantes de crecimiento ya sea para invertir en materia prima, maquinaria, ampliar el negocio, pagar deudas o invertir en publicidad.
- Mayor vulnerabilidad ante la crisis: la poca capacidad de respuesta es una de las desventajas a nivel económico.
- Problemas en la capacitación: según el INEGI 7 de cada 10 empresas no impartieron capacitación a sus empleados por asegurar que ya contaban con las habilidades adecuadas o por el coste elevado.
- Inversión tecnológica: el desarrollo e inversión de herramientas tecnológica dentro de las **PyMEs es uno de los grandes retos**

Por lo tanto, es importante comprender a profundidad el modelo de negocio que sustenta cualquier MyPE, dentro de un entorno competitivo y de constante evolución, pues al conocer cómo está compuesta y el valor de los productos o servicios, los líderes y los colaboradores podrán alinear las acciones con los objetivos estratégicos, optimizando el uso de recursos y generando mejores resultados.

Según, el autor (Lizarazo, 2022) del artículo “Las PyMEs en México: Retos en importancia”, menciona que, en México, las pequeñas y medianas empresas representan el motor económico del país, con casi 4.1 millones de PyMEs según el INEGI. Las PyMEs aportan un 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo nacional. Sin embargo, a pesar de ser un factor importante en la economía de México las micro, pequeñas y medianas empresas atraviesan desafíos que afectan su desarrollo y posicionamiento dentro del mercado.

Además, el autor (Clavijo, 2023), menciona que un modelo de negocio debe ser claro y debe emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio, proporciona una oferta de valor, identifica el problema que se podrá generar una mejor solución, definir a los clientes y generar rentabilidad.

También, menciona los 13 tipos de modelo de negocio y las empresas que forman parte de estos, como IBM, Apple, Toyota, Netflix, entre otros.

Por otro lado, la importancia de la administración de proyectos según el autor (Salmón, 2018), está en la planeación y seguimiento de los proyectos en desarrollo utilizando los recursos disponibles.

Existen diversos estudios previos respecto al Modelo de Negocio en el cual describen y analizan el empleo del Lienzo Canvas, (Pigneur, 2011) se define al lienzo Canvas como una herramienta de gestión estratégica que permite analizar y crear modelos de forma dinámica y visual, a comparación del autor (Perez, Gonzalez Peralta, & Palomino Crispin , 2021) menciona como el modelo Canvas genera propuestas dentro de la gestión de empresas, generando propuestas de valor viables que se observan en un servicio de calidad.

Finalmente, el conocimiento del modelo de negocios en las MyPEs es fundamental, ya que actúa como una guía en todas las acciones y decisiones comerciales. Por ello, el objetivo de este trabajo es diseñar una metodología para la integración de Modelos de Negocio en Mypes de Atlixco, Puebla; para comprender como la empresa crea, entrega y captura valor con el fin de establecer una dirección estratégica, optimizar operaciones y adaptarse con agilidad a un entorno empresarial de constante cambio.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se basó en una investigación de enfoque cualitativo que tuvo como objetivo el diseño de metodología para la recopilación de información por el análisis de los elementos del modelo de

negocio y sus características de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) ubicadas en Atlixco, Puebla. Además, se examinó a la administración de proyectos y la competitividad en este contexto empresarial. La investigación se centró en la comprensión de conceptos clave como el Lienzo Canvas y la metodología para la integración de modelos de negocio. El estudio busca establecer las interrelaciones entre estos elementos para crear una herramienta esencial que contribuya a la permanencia y competitividad de las MYPES en la región.

El análisis cualitativo permitió profundizar en la comprensión de las dinámicas y desafíos específicos que enfrentan estas empresas en su búsqueda de sostenibilidad en el mercado. Los hallazgos y conclusiones de esta investigación forman parte de una exhaustiva revisión bibliográfica ofreciendo valiosos insights para la mejora de los modelos de negocio y la gestión de proyectos en el contexto de las MYPES en Atlixco, Puebla.

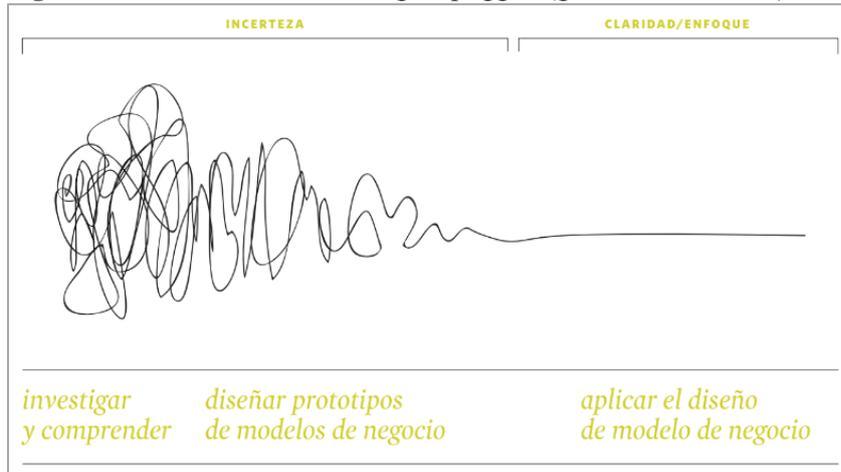
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayudará a generar modelos de negocios más fuertes y competitivos. Dado el crecimiento del panorama económico de las Mypes en Atlixco, los desafíos (como las innovaciones tecnológicas, la falta de crédito, la capacitación al personal, etc.) y las disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.) el análisis constante del entorno es muy relevante. La comprensión de los cambios que se producen en el entorno ayudará a adaptar el modelo a las fuerzas externas de forma eficiente, teniendo en cuenta la ideación o adaptación del modelo teniendo en cuenta las nuevas necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, tendencias, competencia, entre otras.

Actualmente el mundo está lleno de ambigüedades e incertidumbre, por eso es más probable obtener un modelo de negocio sólido si hay un proceso de exploración y creación de prototipos de muchas posibilidades. La exploración es una combinación oportunista y desordenada de estudios de mercado, análisis, creación de prototipos del modelo y generación de ideas.

El proceso de diseño no es lineal y estricta a comparación con la toma de decisiones, que se centra en el análisis, la toma de decisiones y la optimización; como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Actitud de diseño "Design squiggle" (garabato de diseño)

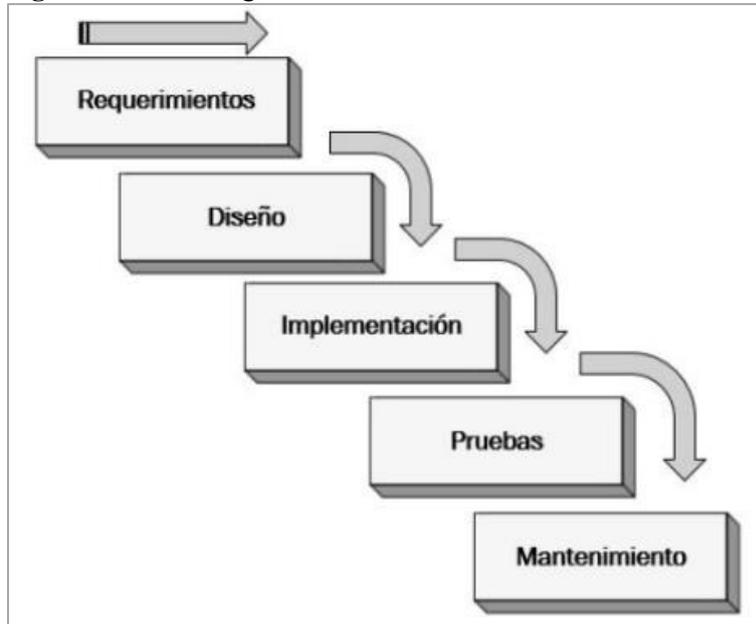


Nota. Como se puede observar en la Figura, 1 se plasma la actitud de diseño, el cual refleja las características del proceso de diseño: es vacilante, desordenado, oportunista hasta que, cuando el diseño se ha madurado se centra en un solo punto definido. Tomado de Generación de Modelo de Negocio (p. 246), por D. Newman, Centro Libros PAFP.

La metodología para la integración del modelo de negocio está compuesta por dos modelos que se divide en cinco fases: requerimientos, diseño, implementación, pruebas y mantenimiento (Ver Figura2).

A través de estas fases la progresión no es lineal, si no en cascada de modo que los prototipos del modelo puedan generar nuevas ideas. (Pigneur, 2011)

Figura 2. Metodología de Cascada



Nota. La metodología de Cascada consiste en que en cada fase tenga entregables específicos y cuenta con un proceso sencillo de revisión. Además, es fácil debido a que los requisitos del proyecto se acuerdan en la primera fase. Tomado Metodologías para el desarrollo de Proyectos (p. 6), por Navia, Administración de Empresas.

A continuación, se presentan cada una de las fases de la metodología de cascada para el diseño del modelo de negocio:

Requerimientos: Durante esta fase se lleva a cabo una exhaustiva recopilación y análisis de las necesidades y objetivos del negocio. Es importante que durante esta fase se trabaje la relación con los stakeholders, como cliente, consumidores finales y expertos en la industria; para definir con precisión lo que se espera del sistema y del producto o servicio ofertado.

Estos requerimientos se deben documentar de forma detallada, ya que servirá como base sólida para todas las etapas posteriores del proyecto, garantizando que se cumplan las expectativas y se alinee al desarrollo con la visión del negocio. Esta fase contribuye a minimizar cambios significativos en las etapas y asegurar un proceso de desarrollo más eficiente

Para el desarrollo de definición del proyecto, se concretan y se realizan los estudios y evaluaciones preliminares. Durante esta fase se analiza el entorno, se eligen y se disponen los recursos. Se divide en las siguientes tres etapas:

Definición del proyecto: En esta etapa se define de forma precisa y puntual, se identifican posibles riesgos y cuestiones técnicas o económicas. especificando qué es lo que se desea hacer, en que consiste, cuando se quiere iniciar, como se pretende realizar y cuales son los costos. Para esta etapa es recomendable utilizar las siguientes herramientas:

- **Brainstorming:** Es importante generar ideas, con el objetivo de mejorar o proponer nuevas ideas, con el objetivo de establecer qué hacer y cómo hacer el proyecto. Mediante la captura de ideas, análisis, elección y crítica de las ideas. (Team Asana, 2022)
- **Starbursting:** Esta técnica ayuda a observar una idea desde distintos ángulos o examinar un problema a profundidad, la cual es una técnica visual para la lluvia de ideas, teniendo como base las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Cómo? (Team Asana, 2022)
- **SMART:** Es importante establecer objetivos claros, inteligentes y relevantes. Esta herramienta tiene el objetivo de desglosar y abordar los objetivos de forma Específica (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Realista y en Tiempo (Timely). (J., 2022)

Detección de necesidad, problema u oportunidad: En esta etapa se definen de forma clara y específica las situaciones del sistema incluyendo comportamientos de las diversas áreas del proyecto, tomando en cuenta los aspectos como las salidas con base en el desempeño, el entorno personal,

personas externas. Para esto se recomienda utilizar las siguientes herramientas para diagnosticar el proyecto:

- **Análisis FODA:** Esta herramienta se usa para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con el objetivo de establecer estrategias y acciones efectivas para el desarrollo del proyecto. Esta técnica ayuda a tener una mayor visibilidad de oportunidades competitivas de mejora y de los posibles riesgos internos y externos. (Manzanilla, 2023)
- **Diagrama de Ishikawa:** Es esencial identificar las necesidades y problemáticas que se pueden abordar en el proyecto, para esto es importante identificar el problema y dar solución, analizando las causas de los diversos problemas identificados previamente en el análisis FODA.

Es recomendable identificar el problema basándose en las 6M (Rodríguez, 2023), siendo estas:

- **Método:** Las acciones que se llevan a cabo para ejecutar un proceso.
- **Maquinaria:** El equipo técnico o tecnológico que se requiere para el proceso.
- **Mano de obra:** Todo el personal involucrado en el proceso.
- **Materiales:** Cualquier accesorios, instrumento o material que se ocupa para que el proceso se lleve a cabo.
- **Medición:** Se contempla el control para lograr el proceso.
- **Medio ambiente:** Es el contexto, espacio o lugar.

Estudio de prefactibilidad o previabilidad: Se realiza una simulación para detectar la situación del grado de ajuste, corrección o mejora de la idea del proyecto. Tener en cuenta los aspectos de financiamiento a corto y a largo plazo para fomentar la mejora continua, mediante la implementación de:

- **5W1H:** Esta herramienta pretende ver las ideas desde varias perspectivas con el objetivo de comprender a profundidad una situación concreta. Utilizándola como un método de mejora continua de los procesos y responder a sus elementos según sus objetivos: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? y ¿Cómo? (Safety Culture, 2023).
- **Diseño:** En esta fase se lleva a cabo una cuidadosa planificación y conceptualización de la estrategia empresarial. En este contexto, se utilizará el lienzo Canvas, (Pigneur, 2011) en el cual se detallan los aspectos clave de cada módulo como se puede observar a continuación:

Segmentación de mercado: Para definir los segmentos de mercado, las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada a quien se van a dirigir y los que no tendrán en cuenta, se propone a las empresas una herramienta visual y estructurada para este módulo, en el cual se deben definir las variables de sexo, edad, demográficas, geográficas, conductuales, nivel de ingresos, valores, intereses y tecnografías para diseñar un Buyer person. Y de esta forma tomar decisiones basadas en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Propuesta de valor: Proporcionar la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Con el objetivo de definir las ventajas que un negocio ofrece a los clientes, se plantea definir las características de la propuesta que pueden ser innovadoras y presentan una oferta nueva, describiendo las propiedades: técnicas, físicas, funcionales y normativas para diseñar una ficha técnica del producto o servicio ofertado.

Canales: Con el fin de dar a conocer la forma de comercializar al bien o servicio se propone integrar un guion con la descripción de sus características para desarrollar un comercial y de esta forma generar comunicación entre empresa y los diversos segmentos de mercado haciendo saber el valor de la solución a la necesidad.

Relaciones con clientes: Las micro y pequeñas empresas definen el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, la relación puede ser personal o automatizada. Se recomienda definir las diferentes formas de interactuar con los clientes, basándose en la captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas; para ello, realizar una selección de competidores, selección de producto o servicios y estrategias de comercialización que ayudan a generar un benchmarking.

Fuentes de ingreso: Las empresas deben cuestionarse ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? La respuesta a esta pregunta crea una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener mecanismos de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de rentabilidad. Un modelo de negocio puede tener dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes de pagos periódicos. Para

esto se plantea identificar todos los recursos que generan ganancias a una empresa, teniendo en cuenta los servicios ofertados y sus costos, para generar una lista de estos.

Recursos clave: Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo requiere recursos clave diferentes, ya sean físicos, económicos, intelectuales o humanos. Por eso se sugiere describir datos precisos sobre demanda, conocer los tiempos de espera, reglas de planificación e identificar los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, ya sean físicos, económicos o intelectuales, y de esta forma generar un MRP (Planificación de Requerimientos de Material).

Actividades clave: Las acciones más importantes que emprende una empresa para tener éxito, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades varían en función del modelo de negocio. Se recomienda describir las actividades necesarias para crear y ofrecer un producto o servicio a un determinado segmento de mercado y así crear un diagrama de procesos

Asociaciones clave: Los negocios se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas, competitivas, joint ventures (empresas conjuntas) y relaciones cliente-proveedor. Se propone integrar una lista de estas asociaciones clave con el objetivo de incluir proveedores confiables, colaboradores estratégicos, redes de apoyo y organizaciones locales o regionales que respalden la visión y misión de la microempresa. Al identificar y gestionar estas asociaciones, la microempresa podrá fortalecer su posición y aumentar las posibilidades de éxito a largo plazo.

Estructura de costes: Realizar una estructura de costes detallada es crucial, ya que permite una gestión financiera eficaz y estratégica. Al conocer con precisión los costes asociados a la producción, operaciones y administración, las organizaciones pueden identificar áreas de ineficiencia, tomar decisiones informadas sobre precios y estrategias de costes, y maximizar la rentabilidad. En este módulo es esencial describir todos los costes que implica la puesta de un negocio, los cuales son: costos de materiales, maquinaria, materia prima, envases, costes de agua, combustible, electricidad, equipo y

mobiliario, local o establecimiento, publicidad, oficina, mano de obra, cantidad de producción, sueldo y jornada laboral y precios de producto o servicio. Con el objetivo de proporcionar una base sólida para la planificación presupuestaria y generar viabilidad a largo plazo.

Implementación: En esta fase se llevan a cabo acciones concretas necesarias para generar las estrategias diseñadas previamente. Esto implica la puesta en marcha de los módulos del lienzo Canvas, es decir, los procesos, sistemas y recursos necesarios para integrar un modelo de negocio. Los planes y diseños (lienzo Canvas) elaborados en la fase anterior se traducen en acciones tangible, como la contratación de personal, la creación de productos o servicios, la ejecución de estrategias de marketing, entre otras.

La fase de implementación es crucial para llevar a la práctica las ideas y visiones del negocio, y su éxito depende en gran medida de la precisión y coherencia de los pasos planificados.

Pruebas: En esta fase se realiza una evaluación de cada uno de los módulos previamente implementados en el lienzo Canvas. Esto implica verificar que los componentes clave, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, etc. funcionen de forma coherente y eficiente en conjunto.

Se realizan pruebas funcionales y de usabilidad para garantizar que el modelo de negocio se ajuste a las expectativas y necesidades del mercado y de los clientes. Con el objetivo de identificar cualquier discrepancia o problema identificado para abordarlo y corregirlo, antes de avanzar hacia la implementación completa del modelo de negocio, asegurando así su viabilidad y capacidad para generar valor de forma efectiva.

Mantenimiento: En esta fase, se monitorean de cerca las operaciones y se recopilan datos sobre el desempeño del modelo de negocio.

Cualquier problema que surja, nuevos requisitos o cambios en el entorno empresarial se abordan de forma proactiva para garantizar que el modelo de negocio siga siendo efectivo y competitivo. Además, se pueden llevar a cabo actualizaciones, mejoras y ajustes según sea necesario para mantener la relevancia y la eficiencia. Esta etapa es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y el éxito continuo del modelo de negocio en un mercado en constante evolución

CONCLUSIONES

En conclusión, el uso de la metodología para la integración y análisis de modelo de negocio es de suma importancia en el mundo empresarial actual. Pues esta investigación proporciona una estructura de una exhaustiva revisión bibliográfica que ayuda a comprender de forma visual y sistemática a las empresas comprender y diseñar estrategias efectivas.

El conocimiento profundo del modelo de negocio son elementos fundamentales para el éxito y la supervivencia de las micro y pequeñas empresas (Mypes). Ya que esta metodología permite identificar claramente los componentes esenciales de su negocio, desde la propuesta de valor hasta los recursos clave, pasando por la segmentación de mercado y las fuentes de ingresos. Al adoptar esta metodología, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas, ajustar sus estrategias en función de la evolución del mercado y maximizar sus oportunidades de éxito. Pues en un mundo empresarial cada vez más competitivo y dinámico, el comprender como funcionan todos los componentes de un modelo de negocio y como se interconectan es esencial para la toma de decisiones estratégicas informadas. La capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, identificar oportunidades y optimizar recursos se vuelve mas eficaz cuando se dispone de una visión clara y una comprensión solida de la estructura y el funcionamiento del modelo de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barrera, J. A., & Aguirre Barrera , S. (2020). Metodologías para el desarrollo de proyectos . Unicatolica, Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas, Programa de Administración de Empresas, 5-15.
- Berghe, J. L. (2009). Contabilidad Financiera (3ra edición). Madrid: PIRAMIDE.
- Business Insider México. (27 de Junio de 2022). Business Insider México. Obtenido de Qué son las pymes, cómo se clasifican y de dónde obtienen su capital: https://businessinsider.mx/como-se-clasifican-las-pymes-que-son-capital_negocios/
- Cardenas, F. (20 de Enero de 2023). Hubspot . Obtenido de Diagrama de flujo de proceso: qué es, cómo se hace y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-diagrama-flujo-procesos>
- Clavijo, C. (22 de marzo de 2023). Hubspot. Obtenido de ¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>

Financiamiento comercial. (19 de Octubre de 2022). Qué es el Balnce General. Obtenido de DRIP

CAPITAL: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-es-un-balance-general>

Franco, B., & Cristobal, A. (2022). Costos fijos y variables para la generación de rentabilidad en las Pyme's. Península de Santa Elena: La libertad.

Hernández, D. G. (2005). Más allá de un manual de introducción a la metodología: diversidad y unidad en el campo de la investigación cualitativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7(2), 1-5. Recuperado el 30 de 5 de 2023, de <http://scielo.org.mx/pdf/redie/v7n2/v7n2a10.pdf>

IEBS. (25 de Octubre de 2021). IEBS. Obtenido de Benchamarking: qué es y cómo aplicarlo en tu industria: <https://www.iebschool.com/blog/benchmarking-que-es-marketing-estrategico/>

J., M. (11 de Noviembre de 2022). Objetivos SMART: qué son y cómo crearlos. Con ejemplos y plantilla. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/smart-goals>

Lizarazo, C. (26 de Octubre de 2022). Las PyMEs en México: Retos e importancia. Obtenido de Conekta:<https://www.conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia#:~:text=Las%20PyMEs%20aportan%20un%2042,8%25%20a%20los%20comercios%20medianos.>

Manzanilla, S. (10 de Agosto de 2023). Analisis FODA: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. Obtenido de Blog de Inbound Marketing y Ventas: <https://www.rdstation.com/blog/es/analisis-foda-como-acerlo/#:~:text=Ejemplos%20reales,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20FODA%3F,un%20negocio%20o%20proyecto%20determinado.>

Perez, M. A., Gonzalez Peralta, C., & Palomino Crispin , A. (2021). Modelo de Negocios Canvas y Calidad de Servicios en Clientes del Sector Hospedaje de la Región Junin. Investigación Valdizana, 1-9.

Pigneur, A. O. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.

Rodriguez, J. (13 de Febrero de 2023). Qué es el diagrama de Ishikawa, para que sirve, cómo crearlo y ejemplos. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

Royal Courier. (11 de 04 de 2021). RoyalCourier . Obtenido de ¿Qué es una ficha técnica y para qué se usa?: <https://royal-courier.com/sin-categorizar/que-es-una-ficha-tecnica-y-para-que-se-usa/>

Safety Culture. (13 de Julio de 2023). El método 5W1H: definición y elementos. Obtenido de SafetyCulture: <https://safetyculture.com/es/temas/5w1h/>

Safety Culture. (13 de 07 de 2023). SafetyCulture. Obtenido de Guía completa del método 5W1H: <https://safetyculture.com/es/temas/5w1h/>

Salmón, P. A. (2018). Administración de proyectos. Enfoque por competencias. Ciudad de México: Patria .

Team Asana. (16 de Agosto de 2022). Las mejores tecnicas de brainstorming para estimular la creatividad. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/brainstorming-techniques>

Team Asana. (14 de 05 de 2023). Asana . Obtenido de Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos: <https://asana.com/es/resources/project-management-methodologies>