

**Innovación del Modelo de Negocio para la Empresa Servirplus S. A. S.**

**Angélica María Zuluaga Cuervo**

**Erlency Carolina Pulido Muñoz**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial**

**Bogotá, diciembre de 2021**

**Innovación del Modelo de Negocio para la Empresa Servirplus  
S. A. S.**

Tesistas:

**Angélica María Zuluaga Cuervo**

**Erlency Carolina Pulido Muñoz**

Directora:

**Ángela Liliana Sánchez**

MBA – Máster en Administración y Dirección de Empresas

Universidad Internacional Isabel I de Castilla

Documento presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Gerencia de la Innovación Empresarial**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Administración de Empresas**

**Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial**

**Bogotá, diciembre de 2021**

## Contenido

Lista de tablas .....	III
Lista de figuras .....	V
Anexos .....	VI
Introducción.....	1
<b>1. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>3</b>
<i>1.1. Antecedentes</i> .....	3
<i>1.2. Planteamiento del Problema</i> .....	7
<i>1.3. Pregunta General</i> .....	8
<i>1.4. Preguntas Específicas</i> .....	8
<i>1.5. Objetivo General</i> .....	8
<i>1.6. Objetivos Específicos</i> .....	9
<i>1.7. Justificación de la Investigación</i> .....	9
<i>1.8. Hipótesis</i> .....	11
<i>1.9. Supuestos</i> .....	11
<i>1.10. Alcances y Limitaciones de la Investigación</i> .....	12
<b>2. Marco Teórico y Contextual .....</b>	<b>13</b>
2.1. Marco Teórico .....	13
2.1.1. <i>Innovación</i> .....	13
2.1.2. <i>Tipos de Innovación</i> .....	15
2.1.3. <i>Tendencias de Marketing</i> .....	18
2.1.4. <i>Tipos de Marketing</i> .....	19
2.1.5. <i>Design thinking</i> .....	27
2.1.6. <i>Modelo de negocio</i> .....	30
2.1.7. <i>Propuesta de valor modelo Canvas</i> .....	32
2.2. Marco Contextual .....	33

<b>3. Metodología</b> .....	<b>36</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	36
3.1.1. <i>Justificación de la conveniencia del diseño</i> .....	37
3.2. Población y Participantes .....	38
3.3. Marco del Muestreo.....	38
3.4. Instrumentación .....	39
3.4.1. <i>Test de Bridges</i> .....	39
3.4.2. <i>Metodología de design thinking</i> .....	40
3.5. Recopilación de Datos.....	43
3.6. Análisis de Datos.....	44
<b>4. Análisis de Resultados y Propuesta</b> .....	<b>45</b>
4.1. Análisis de Datos.....	45
4.1.1. <i>Análisis del Test de Bridges</i> .....	45
4.1.2. <i>Análisis del design thinking</i> .....	50
4.2. Oportunidades de Innovación.....	58
4.3. Definición de Solución .....	60
4.4. Modelo de Negocio Nuevo Propuesto.....	68
4.5. Plan de Implementación .....	68
4.6. Presupuesto.....	69
4.7. Cronograma.....	70
4.8. Estimado de Ingresos.....	72
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>73</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>74</b>
<b>Anexo 1. encuesta adaptada para el Test de Bridges</b> .....	<b>79</b>
<b>Anexo 2. Resultados de la aplicación del Test de Bridges en la empresa</b> <b>Servirplus S. A. S.</b> .....	<b>83</b>
<b>Anexo 3. Desarrollo de la metodología <i>design thinking</i></b> .....	<b>85</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Principios de la innovación cerrada y abierta</i> .....	16
<b>Tabla 2.</b> <i>Marco de matriz de datos</i> .....	20
<b>Tabla 3.</b> <i>Relación entre el marketing clásico y el de guerrilla</i> .....	24
<b>Tabla 4.</b> <i>Pilares del modelo Canvas</i> .....	31
<b>Tabla 5.</b> <i>Elemento del modelo Canvas</i> .....	32
<b>Tabla 6.</b> <i>Ficha de aplicación del Test de Bridges</i> .....	39
<b>Tabla 7.</b> <i>Ficha de construcción del Journey Map</i> .....	40
<b>Tabla 8.</b> <i>Ficha de construcción de la entrevista semiestructurada</i> .....	41
<b>Tabla 9.</b> <i>Ficha de construcción de la encuesta</i> .....	41
<b>Tabla 10.</b> <i>Consolidación del Test de Bridges</i> .....	45
<b>Tabla 11.</b> <i>Primer criterio: extroversión o introversión</i> .....	46
<b>Tabla 12.</b> <i>Segundo criterio: sentido intuición</i> .....	47
<b>Tabla 13.</b> <i>Tercer criterio: pensamiento o sentimiento</i> .....	48
<b>Tabla 14.</b> <i>Cuarto criterio: juicio o percepción</i> .....	49
<b>Tabla 15.</b> <i>Priorización de ideas</i> .....	54
<b>Tabla 16.</b> <i>Definición de la solución de actividades clave</i> .....	63

<b>Tabla 17.</b> <i>Definición de la solución recursos clave</i> .....	64
<b>Tabla 18.</b> <i>Definición de la solución relación con el cliente</i> .....	65
<b>Tabla 19.</b> <i>Definición de la solución canales</i> .....	66
<b>Tabla 20.</b> <i>Replanteamiento de la propuesta de valor</i> .....	66
<b>Tabla 21.</b> <i>Plan de implementación</i> .....	68
<b>Tabla 22.</b> <i>Presupuesto estimado para estrategia de innovación del modelo de negocio</i> .....	69
<b>Tabla 23.</b> <i>Cronograma de implementación del plan de innovación en el modelo de negocios</i> .....	71
<b>Tabla 24.</b> <i>Proyección de ingresos por penetración de mercado</i> .....	72

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Infografía del reporte de la adopción digital para Colombia a enero de 2021</i> .....	5
<b>Figura 2.</b> <i>Gráficas del comportamiento de la economía colombiana durante 2020</i> .....	6
<b>Figura 3.</b> <i>Evolución y penetración audiencia general de medios 2011-2020</i> .....	10
<b>Figura 4.</b> <i>Resumen conceptual de innovación</i> .....	17
<b>Figura 5.</b> <i>Aplicaciones del marketing predictivo</i> .....	21
<b>Figura 6.</b> <i>Desarrollo del marketing ágil</i> .....	23
<b>Figura 7.</b> <i>Proceso de design thinking</i> .....	29
<b>Figura 8.</b> <i>Modelo de propuesta de valor</i> .....	33
<b>Figura 9.</b> <i>Lienzo de negocios de Servirplus</i> .....	58
<b>Figura 10.</b> <i>Propuesta de reestructuración del modelo de negocio</i> .....	67

## **Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Encuesta adaptada para el Test de Bridges.....	79
<b>Anexo 2.</b> Resultados de la aplicación del Test de Bridges en la empresa Servirplus S. A. S....	83
<b>Anexo 3.</b> Desarrollo de la metodología <i>design thinking</i> .....	85

## Introducción

El presente trabajo de investigación buscó definir el plan de innovación en el modelo de negocio de Servirplus S.A.S, que viene prestando sus servicios de marketing, desde el año 2015. Cuenta con un portafolio enfocada en actividades BTL como: Volanteo directo, Carro valla, montaje de eventos, entre otros que buscan acercar al usuario a los puntos de venta de sus clientes.

Para esta propuesta se desarrollaron cuatro objetivos específicos los cuales permitieron, conocer el carácter de innovación de Servirplus S.A.S, descubrir las necesidades de los clientes, identificar los elementos del modelo de negocio susceptibles de innovación, definir la propuesta de innovación, y estimar los ingresos y costos asociados a la implementación del nuevo modelo de negocio.

En el capítulo uno encontramos el planteamiento del problema, el cual nos habla acerca del impacto que Servirplus S.A.S, ha tenido por los cambios de hábitos de consumo, en este capítulo además se desarrollan los objetivos generales, los específicos, la justificación, los alcances y limitaciones del mismo.

En el segundo capítulo se hace una validación de la teoría que sustenta los conceptos de marketing, su evolución, y las últimas tendencias, así mismo los conceptos generales de innovación, que incluyen los tipos, los principios y el enfoque. Por otra parte, se describe la herramienta del *Design Thinking* y del modelo de negocio canvas.

En el capítulo tres se desarrolló el marco metodológico mixto concurrente, y se definieron los instrumentos a utilizar. Uno de ellos fue el test de *bridges* que determinó el carácter de la cultura de innovación que actualmente tiene la compañía, esto se llevó a cabo con la participación de todo el equipo administrativo de la organización. El otro instrumento

utilizado para generar el foco de innovación fue el *design thinking*, el cual se construyó con los tres clientes más importantes de Servirplus S.A.S, con diez expertos de marketing, y con el equipo directivo de la compañía.

Posteriormente en el capítulo cuatro se encuentra el análisis de resultados de cada uno de los instrumentos, lo cual permitió identificar las oportunidades de innovación, definir la propuesta y generar un plan de implementación para desarrollar en tres fases durante el año 2022.

La presente investigación significó un avance importante a Servirplus S.A.S, dado que su modelo de negocio actual, requería ser intervenido, luego de que se enfrentará a la mayor crisis desde su creación, tras la aceleración en los cambios de hábitos de consumo del mercado y su forma de interactuar con las marcas.

## Planteamiento del Problema

Este capítulo presenta los antecedentes del problema, el objetivo general y el específico, así como la justificación, los supuestos de investigación y el alcance de la misma.

### 1.1. Antecedentes

Es importante conocer como las empresas han contribuido a la evolución del *marketing* durante los últimos 20 años, con el fin de determinar cómo se llega a lo que hoy conocemos como *marketing 4.0* y *marketing 5.0*, se analiza lo dicho por Philipp Kotler, quien define el *marketing* como: “Un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 5).

Ahora bien, el *marketing 1.0* estaba enfocado en el producto, dado que todo lo producido por las empresas era consumido, sin advertir las características de este. Por otra parte, el *marketing 2.0* incorpora la interacción con el usuario buscando satisfacer sus necesidades. Según Kotler et al. (2021) “En el *marketing 3.0* los clientes buscan no solo satisfacción funcional y emocional, sino también satisfacción espiritual de las marcas que eligen” (p.16). Sin embargo, el *marketing* continúa evolucionando, llegando al *marketing 4.0*, dando un salto hacia lo digital.

Actualmente las empresas, tienen la necesidad de dar a conocer la oferta de valor de sus productos o servicios, por lo cual, buscan diseñar, construir o desarrollar diferentes estrategias de mercadeo que les permitan llegar a los segmentos de sus clientes objetivo.

Dentro de la estrategia de *marketing* de una empresa se pueden considerar dos categorías de comunicación como lo son: *above the line* (ATL) y *below the line* (BTL). La primera está relacionada con toda la publicidad realizada a través de medios de comunicación masiva, llegando a una mayor audiencia sin que necesariamente se llegue al público deseado. Los medios de comunicación más utilizados en este tipo de publicidad suelen requerir de presupuestos elevados, como son las pautas en televisión, radio y prensa. La segunda categoría es una técnica que consiste en el empleo de medios de comunicación no masivos dirigidos a segmentos específicos con contacto directo mediante el ingenio, la sorpresa y la creatividad. En este segmento los servicios más utilizados son las activaciones en puntos físicos con modelos, impulsadores, entrega de *souvenirs*, animadores comerciales, carros vallas, entre otros.

Ahora bien, con la llegada de internet en la década de los 90 y la publicidad digital en el 2000, los hábitos de consumo empezaron a cambiar al igual que la forma de hacer publicidad. Aunque se puede considerar que la publicidad digital encaja como una variante del marco BTL por centrarse en estrategias de comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos, la realidad es que es una estrategia que hoy se gestiona de forma independiente en las organizaciones y, en muchos casos, coexisten o se complementan entre sí.

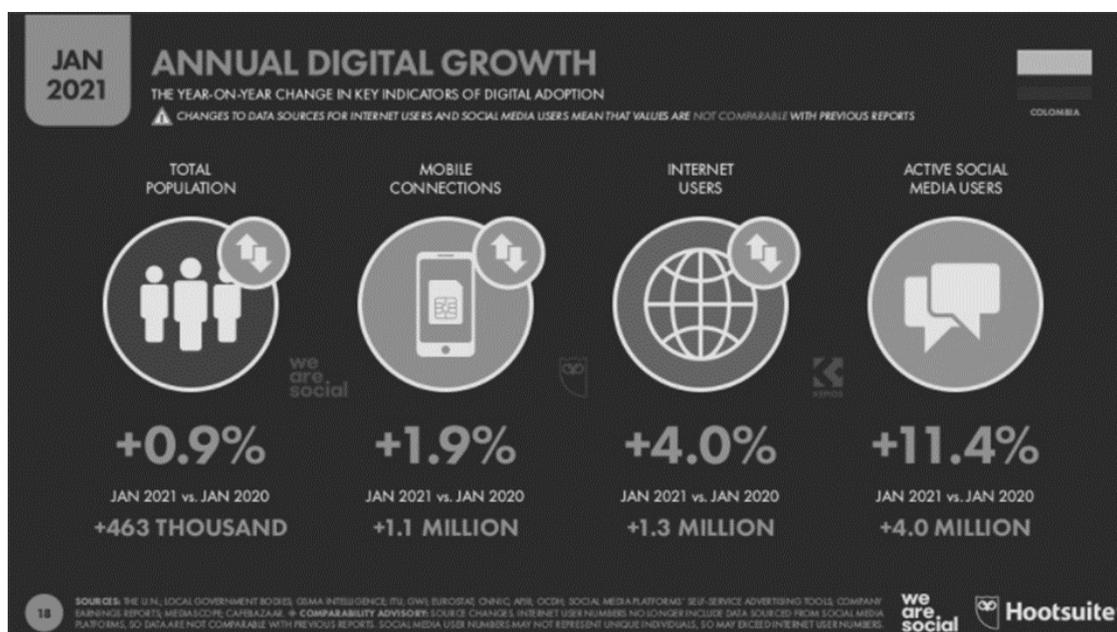
Con los avances y desarrollos tecnológicos, más los evolutivos de los sistemas de información, el *marketing* digital ha ido posicionándose como una estrategia fundamental para las empresas. En Colombia, la era digital se encuentra en constante transformación. Según un estudio realizado por *DataReport* (2021), entre 2020 y 2021, el número de usuarios en Colombia aumentó en 1,3 millones (4 %); la penetración de internet se situó en un 68 % al 2021, y el número de usuarios de redes sociales creció un 11 % en el mismo periodo. Sin

duda, la adopción de los canales digitales tuvo una tasa de crecimiento sin precedentes a raíz de la pandemia por covid-19.

La infografía de la Figura 1 muestra el informe porcentual de crecimiento en el uso de canales digitales, vemos que, entre enero del 2020 a enero del 2021, el uso del conexiones mediante dispositivos móviles fue del 1.9%, así mismo el uso de internet creció en un 4% y el uso de redes sociales en un 11.4%.

## Figura 1

*Infografía del reporte de la adopción digital para Colombia a enero de 2021*



*Nota.* Esta infografía muestra el crecimiento de usuarios activos en redes móviles, internet y en redes sociales entre enero de 2020 y enero de 2021. Tomado de *DataReport*, 2021.

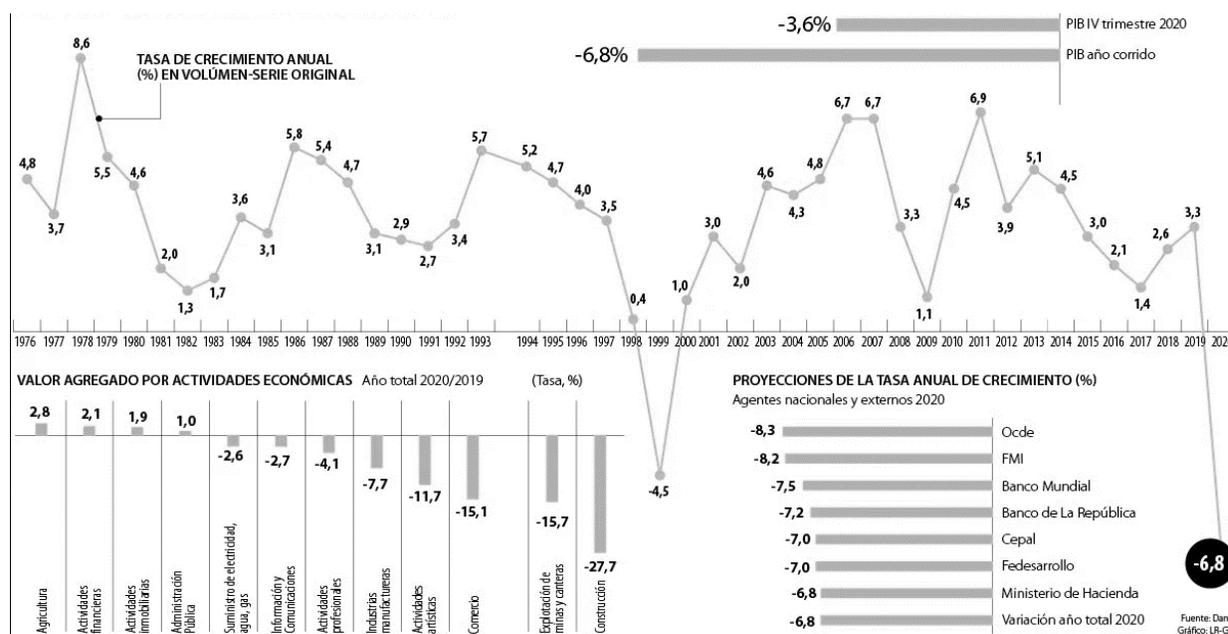
Por otra parte, de acuerdo con el director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Juan Daniel Oviedo, “el PIB de Colombia cayó 6,8 % en 2020, una cifra que refleja las afectaciones de la pandemia, de los confinamientos y de las restricciones a

la actividad económica del país” (Salazar, 2021, párr. 1). Asimismo, las actividades de información y comunicaciones tuvieron un decrecimiento del 2,7 %. (Salazar, 2021, párr. 2)

En este punto es importante considerar que las actividades BTL se enfocan en el contacto directo con los clientes, así que el decrecimiento presentado en las actividades de comercio afectó el desarrollo de estas estrategias en las organizaciones.

**Figura 2**

*Gráficas del comportamiento de la economía colombiana durante 2020*



*Nota.* La gráfica muestra el decrecimiento de las actividades económicas por los efectos de la pandemia por covid-19. Para el caso particular de la actividad de información y comunicación, se observa un decrecimiento del 2,7 %. Tomado de Salazar, 2021.

En el mismo sentido, de acuerdo con Jorge Serrano, CEO de Grey, “el sector más golpeado son las agencias de experiencia o BTL (*below the line*), ya que estas agencias vivían de las actividades en calle, las activaciones, impulso y hoy no pueden hacer lo que usualmente hacían” (Ruiz, 2021, párr. 3).

Sobre este escenario, Servirplus S. A. S.<sup>1</sup> ha tenido que enfrentar diferentes situaciones no solo económicas, sino también cambios en los hábitos de los consumidores. Servirplus, desde su fundación en el año 2015, se especializa en la oferta de servicios BTL en el ámbito regional, y después de tres años logra tener cobertura en todo el país.

Su principal servicio estaba enfocado en el mercadeo directo, el cual consiste en la entrega de material publicitario puerta a puerta. Un segundo servicio, que se incorporó en el año 2017, fue el carro valla, el cual permite hacer publicidad móvil dentro de un perímetro mayor que el servicio puerta a puerta. Tras el proceso de crecimiento la compañía amplió su oferta de servicios BTL, entre los que se destacan el servicio de bicivallas, *popman*, perifoneo, pasacalle, batucada, entre otros. Mediante estas estrategias de *marketing*, la compañía ha procurado posicionar en la mente de los consumidores las marcas de sus clientes.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La empresa Servirplus, cuyo modelo de negocio está sustentado en actividades de *marketing* BTL (*below the line*), se enfoca en el desarrollo de estrategias de comunicación directa y presencial en segmentos de mercado específicos. Durante los últimos años los hábitos de compra de los usuarios de diferentes segmentos económicos han ido evolucionando y, por consiguiente, las empresas buscan nuevos canales para comunicar su oferta de bienes y servicios a los consumidores. Esto ha generado dentro de las organizaciones una disminución de su presupuesto disponible para las estrategias BTL en razón a que se han enfocado en los

---

<sup>1</sup> Con el propósito contribuir con la economía del lenguaje, de ahora en más se llamará a Servirplus S. A. S. simplemente como Servirplus.

canales digitales. Este fenómeno ha ocasionado una afectación directa de los ingresos de Servirplus, toda vez que su portafolio de servicios se encuentra limitado en actividades de ámbito presencial.

### **1.3. Pregunta General**

¿Cómo proponer una reestructuración al modelo de negocio actual teniendo en cuenta los cambios en la forma de comunicar y posicionar las marcas?

### **1.4. Preguntas Específicas**

- ¿Cuál es el modelo de negocio actual de Servirplus S. A. S.?
- ¿Qué cambios deben realizarse al modelo de negocio que ofrecen servicios de publicidad BTL?
- ¿Qué nuevos servicios se pueden habilitar en la oferta de valor de Servirplus S. A. S.?
- ¿Cuál es la propuesta de modelo de negocios para que Servirplus S. A. S. desarrolle una oferta de valor diferencial?

### **1.5. Objetivo General**

Definir la propuesta de innovación en el modelo de negocios de Servirplus S. A. S. teniendo en cuenta la aplicación del *design thinking* y el *Test de Bridges*.

## 1.6. Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de innovación de la empresa Servirplus para validar si existen brechas que impidan la implementación del nuevo modelo de negocio.
- Identificar y definir los elementos del modelo de negocio Canvas susceptibles de innovación de Servirplus.
- Definir las oportunidades de mejora en los elementos del canvas que requieran reestructuración.
- Definir la proyección de ingresos de los servicios propuestos para Servirplus.

## 1.7. Justificación de la Investigación

Los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios durante los últimos años han generado cambios al interior de las compañías, lo que las ha llevado a buscar cómo adaptarse; sin embargo, un acontecimiento en el año 2020 aceleraría cualquier pronóstico en cuanto a los hábitos de consumo. Sin duda, este hecho ha impactado considerablemente el modelo de negocio de Servirplus y de la mayor parte de las empresas colombianas que necesitan llegar de manera directa a sus clientes y convertir este acercamiento en una venta.

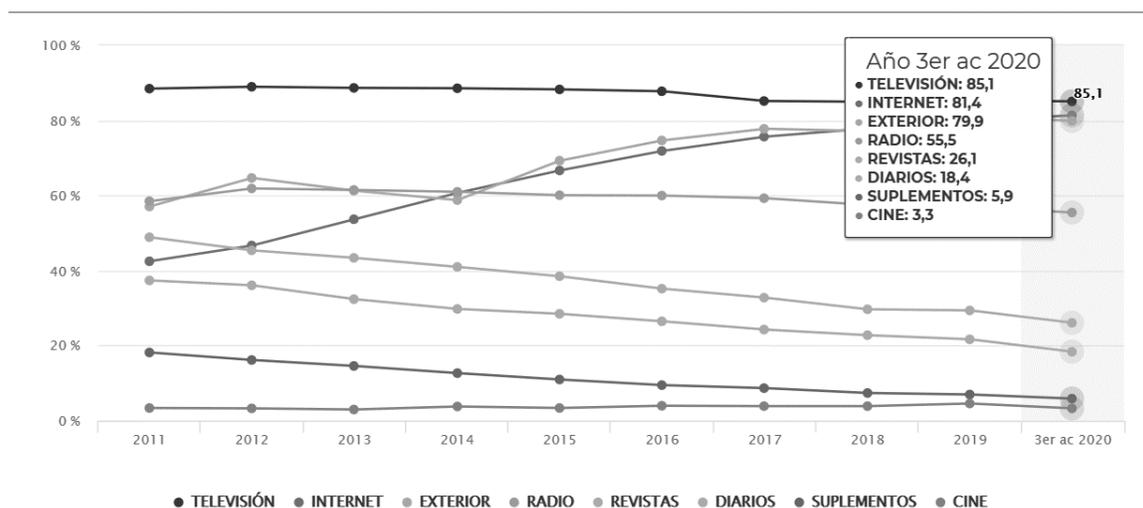
No obstante, la estrategia BTL, con su significado tradicional, debe ajustarse a los nuevos hábitos de consumo, ya que no es el mismo tipo del que hablábamos en la década de los 90, que buscaba un acercamiento *face to face*. Ahora este BTL está siendo desarrollado en el ámbito digital, transformando las estrategias y las formas en las que se interactúa con ellos. Por lo anterior, se debe considerar que en las estadísticas de la actualidad, la pauta en internet ahora tiene mayor protagonismo que inclusive la televisión.

En la Figura 3 se observa como la televisión está presentando una disminución del 4 % en los últimos 10 años, en tanto que las pautas en internet pasaron del 42 % al 82 % en el mismo periodo, ubicándose tan solo un 2 % por debajo de la televisión. De igual manera, se encuentra que la forma como más se consumen las pautas comerciales es por medio de las redes sociales, ubicándose en un 43 %, frente a un 21 % de radio y 2,6 % de periódicos.

Estas estadísticas claramente evidencian un cambio en la forma como los consumidores están expuestos a otros canales de difusión, por tanto, las marcas interesadas en captar más clientes potenciales buscan la forma de llegar con sus productos y servicios de diferentes formas, ampliando su abanico de posibilidades al momento de generar el mix en el plan de medios.

### Figura 3

#### *Evolución y penetración audiencia general de medios 2011-2020*



*Nota.* La gráfica muestra la evolución de la audiencia de los canales de comunicación en los últimos diez años. Tomado de Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, 2020.

De acuerdo con lo anterior, los canales de interacción con los usuarios están siendo sustituidos por canales digitales, como consecuencia de la pandemia por SARS-CoV-2 que aceleró la curva de adopción digital de los colombianos. En este sentido, Servirplus deberá reestructurar su modelo de negocio de tal forma que le permita continuar vigente en el mercado publicitario.

### **1.8. Hipótesis**

Se considera que al validar el potencial de innovación de la organización y redefinir los elementos del Canvas, se podrá plantear el cambio en el modelo de negocio para la empresa Servirplus.

### **1.9. Supuestos**

Esta reestructuración del modelo de negocio le permitirá a Servirplus continuar vigente en un mercado cada vez más digital, al igual que crecer en nuevos clientes o profundizar en servicios con sus clientes actuales. Un cambio en su propuesta de valor le permitirá a la compañía ser más estratégica a la hora de ofertar sus servicios, por lo tanto, el impacto en sus ingresos será positivamente mejorado. De tal suerte, una de las oportunidades de la compañía será generar un proceso de entendimiento y creación con sus clientes (internos y externos) para mejorar su experiencia.

### **1.10. Alcances y Limitaciones de la Investigación**

La presente investigación pretende contribuir a la reestructuración del modelo de negocio de Servirplus, que busca mediante este cambio consolidar y mantener la relación con los clientes actuales y ampliar su mercado a nuevos clientes.

Se buscará identificar el perfil de innovación de la empresa Servirplus, analizando la opinión de los empleados vinculados con la compañía en el área administrativa con el fin de conocer el carácter de la organización frente a la innovación, limitándose a generar las posibles recomendaciones que deberá analizar Servirplus si decide implementar el nuevo modelo de negocio.

Como parte del alcance, es importante descubrir los *insights* de la industria mediante sesiones de trabajo con los clientes más representativos de Servirplus, con el fin de ser incluidos dentro de la reestructuración del modelo de negocio. También se analizarán las opiniones de expertos de *marketing* de la ciudad de Pereira, para conocer los cambios y las tendencias de inversión en los planes de medios de las organizaciones durante los últimos cinco años en organizaciones con alcance nacional, especializadas en servicio B2C, especialmente del sector *retail*, lo cual permitirá identificar las áreas de oportunidad en la reorganización del modelo de negocio.

Esta investigación permitirá identificar los elementos susceptibles de innovación del modelo de negocio y llegará hasta realizar el planteamiento de su reestructuración, de tal forma que permita desarrollar la nueva propuesta de valor de Servirplus.

## Marco Teórico y Contextual

Este capítulo contiene el sustento teórico de la presente de la investigación.

### 2.1. Marco Teórico

Esta sección recoge los conceptos fundamentales de innovación, *marketing* y modelo de negocio, profundizando en cada uno de ellos.

#### 2.1.1. *Innovación*

El concepto de innovación se ha convertido en un punto de gran importancia entre las organizaciones, siendo esta una meta constante para nuestra sociedad, al relacionar la innovación como una fuente de competitividad y, por lo tanto, de mayor productividad y progreso para las naciones. Para el caso de estudio resulta imperativo hablar de innovación, dado que las circunstancias vividas en el último año han hecho que necesariamente la empresa opte por procesos de innovación al interior de la organización.

A lo largo de los años el concepto ha sufrido cambios, siendo abordado por diferentes áreas del conocimiento como la economía, la administración, la psicología, la sociología, entre otros. Por lo tanto, hay múltiples autores que han dado sus conceptos acerca de lo que es la innovación, todos ellos desde tres grandes corrientes: neoclásica, schumpeteriana y evolucionista. Al respecto de las distintas formas de clasificar la innovación, (Jordán, 2011, como se citó en Schumpeter, 1934) “define a la innovación como el motor del desarrollo económico; y distingue cinco tipos de innovación: nuevos productos, nuevos métodos de

producción, nuevas fuentes de suministro, exploración de nuevos mercados y nuevas formas de organizar a la empresa” (p. 53).

Ahora, con relación al origen de la innovación, Drucker, citado por Jordán (2011), observa que “la mayoría de las innovaciones, especialmente aquellas exitosas, resultan de la búsqueda consciente e intencional de oportunidades para innovar; las cuales se encuentran solo en pocas ocasiones” (p. 54). Mientras que la OCDE (2013), observa que “La innovación es un concepto extenso que comprende una amplia gama de actividades y procesos: mercados, actividades empresariales, redes y competencia” (p. 17). En tanto que García (2009) afirma que una empresa innovadora es la que toma conciencia de los cambios en el entorno y es capaz de introducir mejoras o crear nuevos bienes y servicios, lo cual convertirá a la empresa en más competitiva.

Finalmente, el *Manual de Oslo* (OCDE, 2018) define:

La innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiera significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o ha sido puesto en uso por la unidad (p. 20).

El entorno de los negocios ha venido evolucionando y la globalización ha hecho que la competitividad cobre más importancia en el ámbito empresarial. Hay una gran cantidad de opciones en el mercado, las cuales están de cara al consumidor, teniendo cada vez más opciones de compra. Ante estos escenarios, la implementación de estrategias de innovación que les permitan a las empresas ganar un espacio en el mercado, se vuelve necesaria. Para

Porter (1991): “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable, en un sector industrial, la arena fundamental donde ocurre la competencia” (p. 19).

Ser competitivo significa hacer las cosas diferentes al resto de las empresas, para poder ser escogido. En otras palabras, se puede decir que la innovación es el usufructo de nuevas ideas, que se gestan al interior de una compañía, y que corresponde a un proceso multidisciplinario, que se apoya en muchas fuentes y de interacciones complejas entre individuos de una organización.

### **2.1.2. Tipos de Innovación**

Entre las diferentes nociones, Shumpeter (1934) indicó que la innovación se puede presentar al llevar al mercado un nuevo bien o servicio, o cambiar la forma en que este se produce, de igual manera cuando nacen nuevos nichos de mercado en una región o en el aprovechamiento de nuevos insumos, como a su vez cuando se cambia la estructura del negocio.

Ahora bien, el *Manual de Oslo* (2005) recopila los enunciados de Schumpeter y determina los cuatro tipos de innovación más utilizados en el sector empresarial:

De producto o servicio: Esta innovación está relacionada con un cambio que constituye una mejora en sus cualidades, componentes o finalidad; también se presenta al desarrollar un nuevo bien o servicio.

De proceso: es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución.

De mercadotecnia: es la implementación de nuevas estrategias de posicionamiento, canales de comercialización y de comunicación, y técnicas promocionales que impliquen modificaciones en el precio del producto.

De organización: la innovación se presenta cuando las empresas generan nuevas metodologías, procesos organizacionales, distribución de espacios de trabajo o formas de comunicación en el interior o hacia el exterior de la organización.

De acuerdo con lo anterior, la innovación de proceso y producto se considera como innovación tecnológica dado que los avances en estos campos permiten generar optimizaciones y desarrollar valores agregados a estos. Por otra parte, la innovación de *marketing* y de organización es una innovación no tecnológica porque responde más a las habilidades estratégicas para enfrentar las necesidades del mercado.

Según los teóricos de la innovación, esta podría clasificarse según sus principios en abierta o cerrada. Según Durmusoglu (2004), en su publicación para *el European Journal of Innovation Management*, las empresas de hoy deberían apostar por la innovación abierta porque es la forma de intercambiar ideas, conocimientos y tecnología, lo cual generará una ventaja competitiva, en tanto que la innovación cerrada solo le permitirá generar conocimiento al interior con su propio equipo de trabajo.

Se presenta a continuación el comparativo de los principios de estas dos estrategias de innovación (Tabla 1).

### **Tabla 1**

*Principios de la innovación cerrada y abierta*

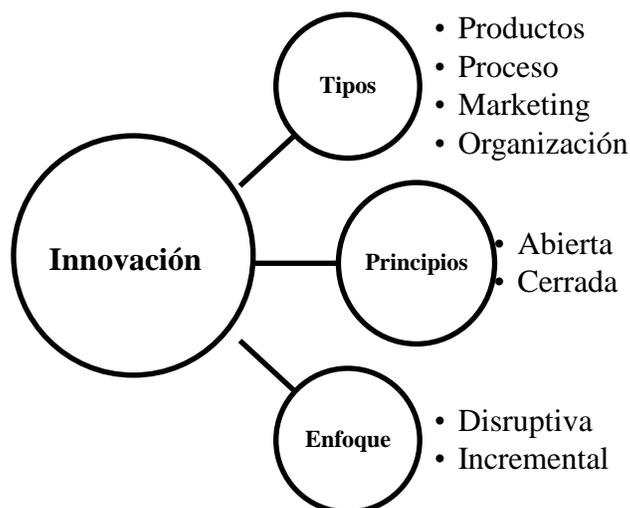
<b>Innovación cerrada</b>	<b>Innovación abierta</b>
Los mejores colaboradores están al interior de nuestra compañía	No todos los mejores están en nuestra institución. Por lo tanto, es necesario trabajar con personas de otras instituciones
La investigación y desarrollo se hacen dentro de la organización	La investigación y desarrollo realizados juntamente con otras instituciones pueden crear un elemento de valor importante
La organización que lleva una innovación al mercado es la primera que gana	Crear un buen modelo de empresa es mejor que introducir un producto novedoso
Hay que controlar la innovación para que los competidores no copien las ideas	Una empresa se sitúa mejor cuando tiene canales para aprovechar las ideas que surgen al interior de la organización.

*Nota.* Comparativo de los principios de la innovación abierta y cerrada. Tomado de Gros & Lara, 2009 (p. 229).

Otra de las clasificaciones de la innovación es según su enfoque. Es así como para Hacking et al. (2005), se pueden distinguir trayectorias y elementos en común, permitiendo identificar dos enfoques denominados incrementales y disruptivos, que abarcan y caracterizan todos los procesos de innovación. Para Schilling (2012), “la innovación radical corresponde a una innovación que es muy nueva y diferente de las soluciones previstas, y la innovación incremental hace un cambio relativamente pequeño a partir de las prácticas existentes” (p. 44). En la Figura 4 se sintetiza lo anteriormente dicho.

**Figura 4**

### Resumen conceptual de innovación



*Nota.* Asociación de los conceptos principales de la innovación de acuerdo con la validación literaria realizada por el autor, 2021.

#### 2.1.3. Tendencias de Marketing

**Inteligencia Artificial (IA).** De acuerdo con Wirth (2018), se puede inferir que es un cambio emergente que mediante el análisis de datos y comportamientos construyen redes neuronales extremadamente potentes y algoritmos complejos que generan aprendizaje automático y profundo de situaciones, lo que permite a las organizaciones replantear innumerables casos de uso. En el *marketing* puede aprovecharse en la construcción de modelos predictivos, planificación y creación de nuevos productos y servicios.

**Big data marketing.** *Big data* es información estructurada y no estructurada que puede ser originada por múltiples métodos y provenir de diferentes canales. Este avance en las tecnologías de la información, aplicándose en el área del *marketing*, se puede definir como “el proceso de recolección, análisis y ejecución de los *insights* que fueron deducidos del *big data* para alentar el relacionamiento con el cliente, mejoramiento de resultados de *marketing* y la medición de la fiabilidad (*accountability*) interna de la empresa” (Goyzueta, 2015, p. 153).

**Internet de las Cosas (IoT).** Aunque existe una gran diversidad de definiciones para el IoT, Madakam et al. (2015), lo definen como “Una red abierta e integral de objetos inteligentes que tienen la capacidad de auto organizarse, compartir información, datos y recursos, reaccionando y actuando ante situaciones y cambios en el entorno” (p. 165).

Cong et al. (2021) indican que este término fue presentado por primera vez por Kevin Ashton en 1999, quien describió el IoT como la interconexión de la cultura humana, nuestras ‘cosas’, con los sistemas de información digital. A partir de estas declaraciones se ha dado una constante evolución de esta tecnología, la cual ahora se puede integrar casi que en cualquier dispositivo físico y puede recopilar y compartir datos sin intervención humana. De acuerdo con los autores anteriores, la arquitectura del IoT tiene tres capas: la primera es la capa de percepción, en la cual mediante la integración de sensores, radares, entre otros, se realiza la recopilación de datos y se inicia la solicitud de acceso a la red; en la segunda capa se encuentra el dispositivo que da acceso a la red y se inicia la gestión de los datos; en la tercera capa tenemos la de servicio en la que se despliegan las aplicaciones y en las que los usuarios o consumidores interactúan con IoT.

#### **2.1.4. Tipos de Marketing**

Se relacionan a continuación los diferentes tipos de *marketing* que hoy son fundamentales para alcanzar los objetivos comerciales de las organizaciones.

**Marketing basado en datos.** Según Kotler et al. (2021), define lo siguiente:

El auge del *big data* ha cambiado el aspecto de la segmentación y la focalización del mercado. La amplitud y profundidad de los datos de los clientes están aumentando

exponencialmente. Los datos de medios, los datos sociales, los datos web, los datos de POS, los datos de IoT y los datos de participación pueden constituir un perfil rico de clientes individuales, lo que permite a los especialistas en *marketing* realizar *marketing* en segmentos de uno. (p. 139)

En este tipo de *marketing* se puede concluir que es clave la asociación de datos con el usuario, pero siempre con objetivos claros. En plena revolución digital esto es fundamental, ya que entre tanta información se puede perder fácilmente el foco de análisis. La Tabla 2 recoge el tipo de fuentes de datos que puedo usar y lo que puedo encontrar en cada uno de ellos.

**Tabla 2**

*Marco de matriz de datos*

Objetivo	Análisis requerido	Fuentes de datos					
		<i>Social data</i>	<i>Media data</i>	<i>Web data</i>	<i>POS data</i>	<i>IoT data</i>	<i>Engagement data</i>
Selección de la combinación de medios adecuada para la comunicación de <i>marketing</i>	Perfiles de audiencia y segmentación	x	x	x	x	x	x
	Mapeo de viaje del cliente	x	x	x	x	x	x
	Análisis de contenido	x		x			
	Media “hábito”	x	x	x			
	Efectividad del <i>marketing</i> de entrada	x		x	x		x

*Nota.* Marco guía. Observación horizontal para determinar si se tienen los suficientes datos, y de forma vertical para determinar qué información se tiene en cada fuente de datos. Tomado de Kotler et al., 2021, p. 138.

**Marketing Predictivo.** Según Kotler et al. (2021), este tipo de *marketing* consiste en cargar los datos anteriores en un motor de aprendizaje para revelar patrones específicos, por lo que se pasa de analítica subjetiva de los expertos de *marketing* a modelos predictivos generados por máquinas artificiales, los cuales permiten anticipar movimientos del mercado antes de que ocurran desde las perspectivas de clientes productos y marca (ver Figura 5).

**Marketing Contextual.** Kotler et al. (2021) propone que el *marketing* contextual tiene como objetivo crear una experiencia personalizada con sentido y respuesta, actividades desarrolladas en espacios físicos asociadas a las capacidades del personal de atención directa para interpretar las emociones y necesidades de los clientes, quedarán en el pasado con la implementación de IoT e IA en espacios físicos. Las organizaciones pueden construir un puente de comunicación mediante estas tecnologías para conocer y definir el perfil del cliente, realizar una oferta adecuada y de esta forma construir una experiencia centrada en la persona.

## Figura 5

### *Aplicaciones del marketing predictivo*

- Descubrir oportunidades de ventas adicionales y cruzadas.
- Pedir lealtad del cliente y detectar abandono.
- Determinar la siguiente mejor acción para cada cliente.



- Predecir la probabilidad de un lanzamiento exitoso del producto.
- Personalizar el valor del producto.
- Recomienda productos de una amplia cartera.

- Predecir que la campaña de marketing que funcionará.
- Predecir qué contenido de marketing suena bien con los clientes.
- Guiar a los clientes con contenido a lo largo de su recorrido digital.

*Nota.* Herramientas para la toma de decisiones según la estrategia de *marketing* de la organización. Tomado de Kotler et al., 2021, p. 143.

**Marketing Aumentado.** Para Kotler et al. (2021), esta clase de *marketing* procura empoderar a los trabajadores de primera línea como asesores de servicio al cliente, ventas con tecnologías digitales. En plena era de la revolución tecnológica los clientes se encuentran cada vez más informados sobre los productos de su interés, los canales para adquirirlos y los diferentes precios que ofrece el mercado por lo que es necesario contar con empleados bien informados con acceso a tecnologías de información que les permita atender inquietudes de los clientes y mejorar la experiencia del cliente.

**Marketing Ágil.** Kotler et al. (2021) resaltan la importancia de la ejecución de las operaciones de forma cíclica, que permita escalar su alcance mediante la incorporación no solo de tecnologías (ver Figura 6). Para ello las empresas requieren:

- Analítica en tiempo real que permite captar la información del mercado
- Equipos ágiles descentralizados para trabajar en las ideas recién descubiertas.
- Una plataforma flexible y un proceso simultáneo para llegar a un producto mínimo viable, las ideas de *marketing* se diseñan y desarrollan en pequeños lotes y de forma incremental.
- Experimentación rápida, para acelerar el proceso y asegurar la interacción con los clientes y usuarios.

**Marketing Digital.** Como lo indica Selman (2017), “El *marketing* digital podría definirse como el conjunto de estrategias de mercado que ocurren en la web y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario” (p. 4).

El mismo Selman (2017) plantea que el término *online*, se refiere a todo lo que pasa en la red, redes sociales o navegación en cualquier página. Ahora, cuando habla de conversión, el autor se refiere a la acción que logra que un usuario realice en un sitio web, por ejemplo, una compra. Selman indica que todas las estrategias que se desarrollan para lograr que un usuario concrete su visita en la web es *marketing* digital, el cual se caracteriza por ser personalizado y masivo.

A su vez, Castaño & Jurado (2016), menciona que “el *marketing* digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender internet, y consiste en utilizar las técnicas del *marketing* tradicional en entornos digitales” (p. 8).

## **Figura 6**

## Desarrollo del marketing ágil



*Nota.* Proceso de desarrollo ágil en *marketing*. Tomado de Kotler et al., 2021, p. 180.

**Marketing de Guerrilla.** El gran exponente de este tipo de *marketing* es Levinson (2009), quien habla observa que este *marketing* está centrado en una comunicación directa con los consumidores, caracterizada por la calidez, confianza y cercanía.

Mediante este tipo de *marketing* se busca llegar a un segmento reducido, pero llegando a ellas con acciones de promoción de una manera no convencional, pero sí muy innovadora y creativa y, sobre todo, con unos objetivos claros. El mismo Levinson, en su libro *Marketing de guerrilla*, propone una comparación entre el *marketing* clásico y el *marketing* de guerrilla.

### Tabla 3

*Relación entre el marketing clásico y el de guerrilla*

<i>Marketing clásico</i>	<i>Marketing de guerrilla</i>
Requiere que se invierta dinero en el presupuesto de <i>marketing</i> .	El principal componente debe ser la creatividad, el tiempo, y el dinamismo.
El adaptado a grandes negocios, recomendado tácticas asociadas a grandes corporaciones y con grandes presupuestos.	Se ajusta a pequeños negocios, pequeños empresarios y fondos.
El <i>marketing</i> tradicional mide su efectividad en el indicador de ventas.	Afirma que una persona puede alcanzar el logro de excelentes ventas. Aquí el indicador de éxito es su utilidad.
La toma de decisiones en <i>marketing</i> clásico, se fundamenta en la experiencia y el juicio personal.	Las malas suposiciones resultan costosas, por lo que basa en la ciencia de la Psicología especialmente leyes de comportamiento humano.
La práctica sugiere al empresario incrementar la productividad del negocio y después de diversificar ofreciendo productos y servicios relaciones.	Plantea que el gerente se mantenga con un único enfoque.
El <i>marketing</i> clásico estimula a hacer crecer el negocio en línea directa agregando nuevos clientes.	El <i>marketing</i> de guerrilla se enfoca en sumar clientes constantemente. El empresario debe aspirar a transacciones con clientes activos utilizando el poder de seguimiento al cliente y un fantástico buen servicio.
Mira alrededor buscando oportunidades para eliminar la competencia.	Sugiere olvidarse de la competencia y estudiar oportunidades de cooperación con otras empresas y apoyándose en busca de una ganancia mutua.
Quiere hacer creer que la publicidad, el <i>marketing</i> directo y las páginas web no funcionan.	Demuestra que hacer <i>marketing</i> con una sola arma ha sido superado, lo que funciona son las combinaciones de <i>marketing</i> .
Los resultados de facturación se generan al cierre del mes.	Sugiere que el empresario se concentre en cuantas relaciones ha establecido cada mes, cada relación conduce a múltiples facturas y ventas.
No estimula el uso de la tecnología debido a que la tecnología de ayer es compleja, costosa y limitada.	Se basa en mantener las tecnologías actuales, ya que es fácil de usar y poco costosa.

Identifica un número de armas que promueve su negocio, todas relativamente costosas.	Identifica por lo menos 100 armas para elevar las ganancias, la mitad son gratuitas.
Intimida a pequeños empresarios por estar rodeada de misterio y complejidad.	Remueve el misterio y muestra el <i>marketing</i> exactamente como lo que es.

---

*Nota.* Diferencias entre el *marketing* clásico y el *marketing* de guerrilla. Tomado de Levison, 2009, p. 48.

**Marketing relacional.** Otro de los grandes tipos de *marketing* que surgió en la década de los 90 fue el *marketing* relacional, del cual algunos autores dieron sus puntos de vista. Por ejemplo, Moller & Halinen (2001), menciona:

El *marketing* relacional se identifican dos tipos teorías, la primera se basa en el mercado, que trata con relaciones de intercambio relativamente simples y que asumen un contexto de mercado. La segunda se funda en las redes y se refiere a relaciones más complejas. Estas relaciones complejas generalmente tienen lugar en el contexto de redes donde la experiencia y el comportamiento de la organización en el pasado resultan importantes para entender cualquier otra relación, mientras que las relaciones simples son más eficientes cuando son gobernadas por el mercado donde la competencia es más dominante. Las personas en general viven en redes de relaciones; cada relación es única, pero no son aisladas y se entrelazan entre sí (p. 364).

**Técnicas de *marketing* BTL con enfoque emocional.** Entre las técnicas de *marketing* BTL con enfoque emocional se relacionan las siguientes:

- a) *Roadshows*. De acuerdo con Galmés (2010) son eventos ambulantes que permiten a las empresas visibilizar sus marcas, mediante acciones de *marketing* enfocadas

en el entretenimiento, con el fin de captar clientes. Es considerada una de las acciones de *marketing* más efectivas para transmitir un mensaje y promocionar una marca. Kotler (2013) ofrece una descripción relacionada con la técnica, y lo define como un espacio ambulante que cuenta con una escenografía para llamar la atención de las personas de a pie. Este espacio propicia la participación del público; su éxito se basa en la creatividad del concepto plasmado, apoyado en una puesta en escena, donde es muy importante el diseño y el montaje.

- b) *Publicidad emocional*. No corresponde a las acciones BTL; sin embargo, es la más aplicada actualmente, por lo que es importante mencionarla. López (2007) la define como una forma eficaz de comunicación que logra una diferenciación frente a los competidores, ya que despierta emociones en las personas, estimulando sus sentidos. El autor indica que “el mensaje pasa a contener aspectos universales de la psicología humana convirtiendo así las propuestas comerciales en relatos que inspiran” (p. 143).

### **2.1.5. *Design thinking***

Como lo indican Serrano & Blázquez (2015), el *design thinking* es una metodología en la que a partir del entendimiento de las necesidades y comportamientos de un usuario se puede construir, diseñar o plantear propuestas que permitan resolver problemas. Esta herramienta nos permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y asumir riesgos con mayor probabilidad de éxito. De acuerdo a lo anterior en este proceso nos centramos en el entendimiento de las necesidades de los usuarios, y a partir de ahí se plantean prototipos que permitan probar las posibles soluciones en la que se conectan conocimientos de diversas

disciplinas como, por ejemplo, la psicología, el *marketing*, la ingeniería, entre muchas otras, para finalmente llegar a una solución que sea deseable, técnica y procedimentalmente viable y económicamente rentable para las empresas.

Según Geissdoerfer et al. (2016), el pensamiento de diseño tiene cinco características centrales:

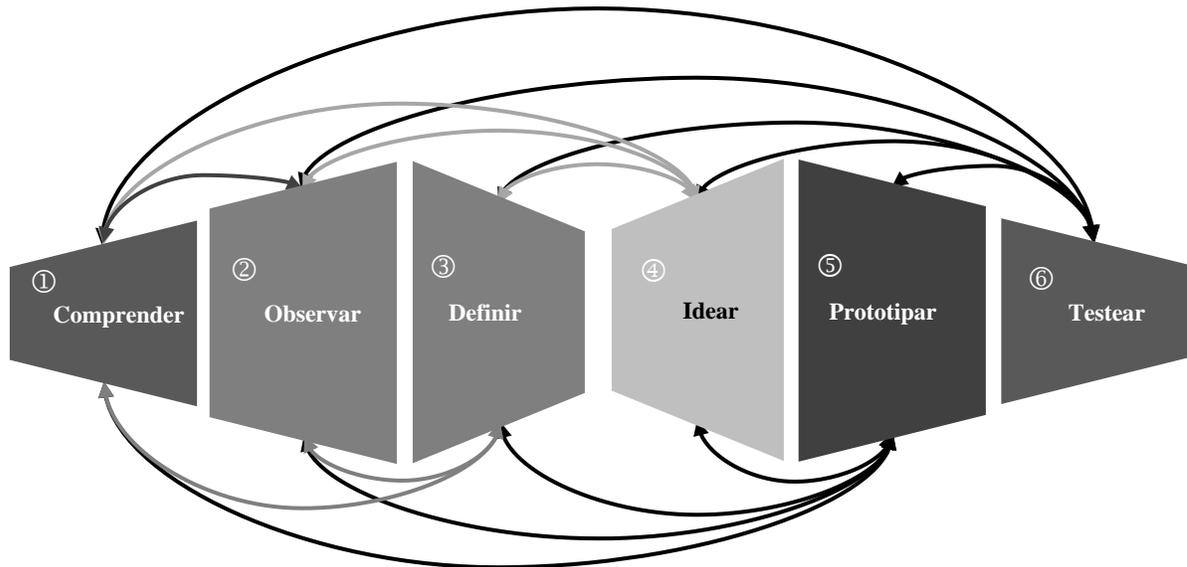
- 1) Un enfoque centrado en el ser humano.
- 2) Una fuerte integración de la experimentación con artefactos.
- 3) La colaboración en equipos multidisciplinarios.
- 4) Una visión integradora y holística de problemas complejos.
- 5) Un proceso de cinco pasos: empatizar (comprender y observar), definir, idear, prototipar y probar (ver Figura 7).
  - *Empatizar (comprender y observar)*: esta primera etapa se centra en obtener una comprensión empática, de las necesidades y desafíos de las personas con fin de tener un mejor entendimiento y comprensión de las necesidades reales y de lo que es realmente importante para ellos. En esta fase los equipos que lideran la estrategia de *design thinking* pueden utilizar herramientas como entrevistas de profundidad, observación, *focus group*, mapas de *stakeholders*, entre otras.
  - *Definir*: es una etapa de trabajo que se centra en el análisis de los hallazgos de la etapa anterior. Esto permite agrupar las necesidades de los usuarios e interesados comunes, para posteriormente aplicar instrumentos que transformen la necesidad

en un cuestionamiento, como lo es ¿cómo podríamos?, más el complemento (necesidades identificadas en el usuario).

- *Idear*: esta fase permite plantear múltiples soluciones a las necesidades:
  - Dar un paso más allá de las soluciones obvias y, por lo tanto, aumentar el potencial de innovación del conjunto de soluciones del proyecto.
  - Aprovechar las perspectivas colectivas y fortalezas de los equipos del proyecto.
  - Reclutar usuarios finales para diseñar en conjunto soluciones a los desafíos clave.
  - Descubrir áreas de exploración inesperadas.
  - Llevar al equipo más allá de las soluciones obvias.
- *Prototipar*: la creación de prototipos se ocupa de investigar y enriquecer diferentes ideas de solución mediante la construcción y el descarte repetidas de baja resolución y prototipos rápidos de conceptualizaciones tempranas. Varios se pueden utilizar formas y elementos combinados de prototipos, que comprende pizarrones post-it, artefactos y actividades de juego de roles.
- *Testear*: es el momento de verdad en la que disponemos un prototipo para validación con usuario final, de acuerdo a esto recibiremos comentarios, observaremos reacciones que nos permitan mejorar la solución.

**Figura 7**

### Proceso de design thinking



*Nota.* El diagrama representa cómo se relacionan los pasos en la metodología de *design thinking* y la importancia de regresar a la etapa de empatía (comprender y observar) con el cliente una vez tenemos realimentación por parte de los usuarios finales. Adaptado de Geissdoerfer et al., 2016, p. 1221.

#### 2.1.6. Modelo de negocio

De acuerdo con Teece (2010) “la esencia de un modelo de negocio es definir la manera en que la empresa entrega valor a los clientes, atrae a los clientes a pagar por el valor y convierte esos pagos en ganancias” (p. 1).

Por otra parte, Tundidor (2015) define el modelo de negocio como un conjunto de procesos y procedimientos que deben trabajar de forma coordinada, con el fin de poder localizar los posibles puntos susceptibles de cambios que permitan mejorar el sistema. Si funcionan de manera interrelacionada cualquier cambio en alguno de ellos generará cambios en los demás. Es decir, el esquema de modelo de negocio permite tener un sistema de referencia en torno a la planificación del negocio, lo que a su vez no ayuda a buscar nuevas

ideas, para mejorar los resultados de la empresa y por otra parte analizar cambios más profundos que se puedan generar en el negocio como resultado de una idea novedosa.

Y, a su turno, Osterwalder & Pigneur (2010) afirman que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Una de las metodologías más usadas para el desarrollo de modelos de negocios es la Canvas, la cual brindará el sustento teórico para el objeto de estudio de esta investigación. Esta metodología abarca nueve módulos, los cuales sustentan los tres pilares de la siguiente manera (ver Tabla 4).

Las nueve cajas o bloques del modelo de negocio canvas buscan dar respuesta a cuatro áreas principales de las empresas como: consumidor, oferta, infraestructura, y viabilidad financiera. “El modelo de negocio puede entenderse como un mapa que permite visualizar de manera global la estrategia a ser implementada a través de las estructuras organizacionales, los procesos y los sistemas” (Boada et al, 2019, p. 57).

**Tabla 4**

*Pilares del modelo Canvas*

<b>Crear valor</b>	<b>Entrega de valor</b>	<b>Captar valor</b>
Socios	Canales	Estructura de costos
Actividades	Segmento de clientes	Estructura ingreso
Recursos	Relación con los clientes	
Propuesta de valor		



*Nota.* Clasificación de los elementos que crean, entregan y captan valor en el modelo canvas. Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2010.

En la Tabla 5 se muestra la descripción de cada uno de los componentes de la metodología Canvas con el fin de ampliar los conceptos.

**Tabla 5**

*Elemento del modelo Canvas*

<b>Elementos</b>	<b>Concepto</b>
Segmento de mercado	Son los diferentes grupos de clientes o personas a los que una empresa dirige su propuesta de valor.
Propuesta de valor	su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, mediante productos y servicios que crear valor para un segmento de mercado.
Canales	Es la forma en la que una organización se comunica con su segmento de clientes, para entregar su oferta de valor.
Relaciones con los clientes	Tipos de relaciones que genera una empresa con su segmento de clientes.
Fuentes de ingreso	Está definido como el efectivo que se genera por cada segmento de cliente.
Recursos clave	Son los activos con los cuales cuenta la empresa para hacer que el modelo funciones.
Actividades claves	son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener uso, estas son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor.
Socios clave	Son los aliados de las empresas que permiten optimizar sus actividades diarias y de esta forma implementar controles que mitiguen posibles riesgos.
Estructura de costes	Son los valores asociados a la producción o prestación de un servicio para desarrollar su modelo de negocio.

*Nota.* Descripción de los elementos del modelo de negocio canvas. Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2010.

**2.1.7. Propuesta de valor modelo Canvas**

Como lo advierte Osterwalder y Pigneur (2010), “una propuesta valor es una descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios”

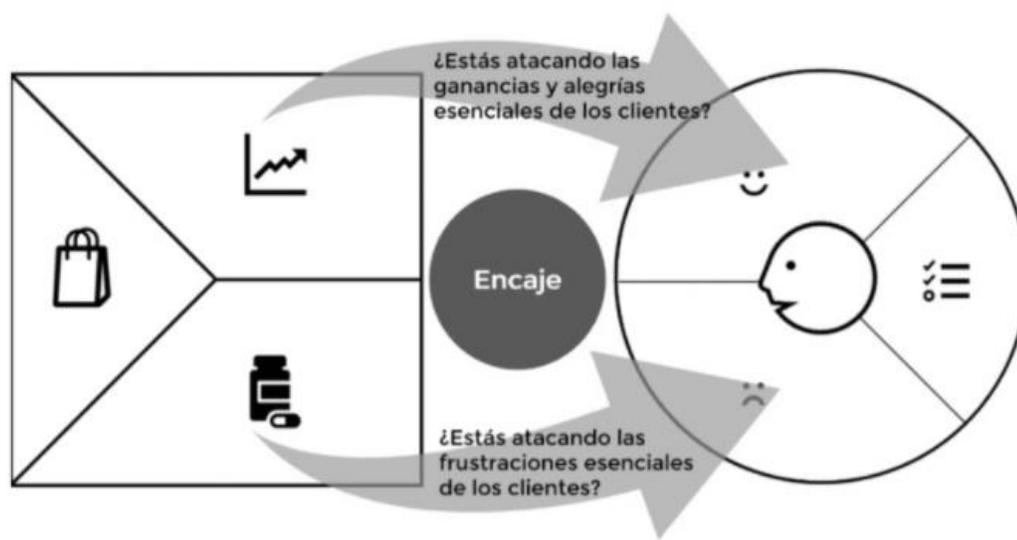
(p. 6). Los autores también indican que esta propuesta de valor está compuesta por el *perfil del cliente* y el *mapa de empatía*. Con el primero se busca conocer mejor al cliente, y está dividido en tres áreas: trabajos, frustraciones y alegrías. Con el segundo se pretende describir de qué manera se creará valor para ese cliente. Este mapa está formado por tres aspectos fundamentales: (a) productos y servicios, (b) aliviadores y (c) creadores de alegrías. La finalidad de la propuesta de valor es crear una sinergia entre ambos haciendo que coincidan.

## **2.2. Marco Contextual**

Servirplus, empresa ubicada en la ciudad de Pereira, es una sociedad por acciones simplificada, constituida legalmente bajo esta figura jurídica el 12 de agosto de 2015. Las actividades administrativas de la compañía se encuentran centralizadas en esta ciudad, y desde allí se dirige toda la prestación del servicio en todo el territorio nacional, por lo que las actividades operativas y de ejecución se encuentran descentralizadas, esto depende de los requerimientos contratados en el servicio por parte de los clientes.

### **Figura 8**

### Modelo de propuesta de valor



*Nota.* Representación gráfica de la construcción del encaje entre el producto y el cliente. Tomado de Osterwalder y Pigneur, 2010, pp. 8-9.

El objeto inicial de constitución de la sociedad fue el de prestar servicios logísticos de mensajería. Con los meses, Servirplus fue adaptando su objeto social a las nuevas necesidades que detectó en el mercado, las cuales tenían estrecha relación con los servicios logísticos. En consecuencia, la compañía rápidamente amplió su portafolio y estableció como objeto social la prestación de servicios de *marketing* y logística con la misión de buscar el crecimiento de sus clientes mediante la planeación y ejecución de actividades publicitarias no tradicionales, conocidas como BTL. Este proceso de evolución de servicios y actividades le ha permitido a la compañía adquirir experiencia en diferentes ámbitos, adaptándose a las necesidades de sus clientes. Así las cosas, la empresa ha generado servicios personalizados gracias a que su modelo de negocio gira en torno a conceptos publicitarios que requieren de altos niveles de creatividad, especialización y adaptación.

La empresa ofrece servicios que giran en torno a dos unidades de negocio: soluciones logísticas y soluciones de *marketing* BTL. Dentro de ellas se prestan servicios de carro valla, bicivallas, promotores de marcas, modelos, pasacalles, volanteo, montaje de *stand* y de eventos, impulso en puntos de venta, entre otros servicios. Estas actividades sustentan su operación sobre una base tecnológica que les permite a los clientes hacer seguimiento en tiempo real de los eventos logísticos y de *marketing*. Servirplus tiene seis empleados en labores administrativas con vinculación directa. La compañía cuenta además con 80 colaboradores itinerantes por mes (llamados *extras*), quienes apoyan las campañas o eventos a cargo de la compañía, para atender las solicitudes de los clientes.

En cuanto a sus clientes, la compañía trabaja actualmente para importantes empresas del orden nacional, como AKT motos, Alkomprar, Tiendas de D1, Tiendas ARA, Suzuki, Seguros Bolívar. Dentro de las marcas locales de la ciudad de Pereira, Servirplus presta sus servicios a la Caja de Compensación Familiar, Camacol (Risaralda), Chevrolet Caminos, el Centro Comercial Arboleda, entre otros.

Cabe señalar que Servirplus enfrenta hoy uno de sus mayores retos estratégicos debido a que los hábitos de compra y de consumo de las personas cambiaron de forma sustancial a causa de la pandemia por covid-19. Y es que los clientes han decidido desplazar su inversión de *marketing* hacia canales digitales, dejando en un segundo plano las estrategias BTL.

## Metodología

Este capítulo presenta bajo qué marco metodológico se va a desarrollar la investigación, la población y los instrumentos que aportan al desarrollo de la misma.

### 3.1. Diseño de la Investigación

El enfoque metodológico utilizado para esta investigación es mixta concurrente, y tiene como propósito reestructurar el modelo actual de negocio de la empresa Servirplus.

En la perspectiva cuantitativa se busca determinar la capacidad de la innovación de la empresa Servirplus y cómo esta podrá facilitar la implementación de la reestructuración del modelo de negocios. En el estudio participaron todos los empleados de la empresa: seis funcionarios directos del área administrativa.

El estudio procuró determinar las necesidades de la industria a través del concepto de expertos en *marketing*, con la idea central de ampliar la perspectiva del negocio de las directivas de la compañía. Para este estudio se definió una muestra de conveniencia de la gerencia de Servirplus de diez expertos de *marketing*.

En el desarrollo de la vertiente cualitativa se busca encontrar los *insight*, derivado de la aplicación de un evento de *design thinking* que se realizará con clientes actuales de Servirplus, con el fin de identificar los elementos del canvas susceptibles de innovación y las posibles intervenciones en cada uno. Para este estudio, se definió una muestra por conveniencia de 3 clientes.

De acuerdo con lo anterior, desarrollar este estudio desde el enfoque mixto concurrente permitirá recolectar de forma simultánea los datos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de mezclarlos en el análisis de la información que conduce a responder las preguntas que el proyecto investigación formula.

### **3.1.1. *Justificación de la conveniencia del diseño***

La presente investigación pretende contribuir a la reestructuración del modelo de negocios de Servirplus y es abordado desde la disciplina de la administración que hace parte de las ciencias sociales. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la investigación mixta concurrente presenta una convergencia de las vertientes cuantitativa y cualitativa, con el propósito de potencializar los resultados. Este método permite que los procesos sistemáticos como la recolección de datos cualitativos y cuantitativos se puedan analizar en procesos más subjetivos a la experiencia del investigador.

Para Clarck, et al. (2012): “Los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa” (p. 26). Es por ello que la reestructuración del modelo de negocio de Servirplus requiere analizar diferentes variables de datos a partir de identificar las características de la muestra del universo de investigación, que señalan las formas de conducta y actitudes, con el fin de establecer comportamientos concretos que permitan descubrir o comprobar la asociación entre las variables de investigación cualitativas y cuantitativas que consolidaran una nueva propuesta de valor del modelo. Así las cosas, se opta por un tipo de estudio descriptivo, el cual, tal como lo indica Mendez (2010): “Tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (p. 230).

### 3.2. Población y Participantes

Para el desarrollo de esta investigación mixta concurrente se analizará la población de colaboradores de Servirplus, expertos de *marketing* y clientes de la siguiente forma:

En el estudio de la vertiente cuantitativa se analizarán dos poblaciones: la primera población serán los colaboradores de Servirplus que actualmente son 6 personas con vinculación directa en edades entre los 23 y los 38 años respectivamente, profesionales en las áreas de *marketing*, administración y humanidades. En la segunda población analizaremos las opiniones de diez expertos de *marketing*, con experiencia de más de 5 años en el desarrollo de estrategias de *marketing* digital y BTL entre los rangos de edad de los 30 a los 45 años.

En la vertiente cualitativa el centro de análisis serán los 3 clientes estrella de Servirplus que facturan en promedio entre 20 y 40 millones mensuales cada uno; en este estudio participaran los directores y coordinadores de *marketing* de estas empresas.

### 3.3. Marco del Muestreo

Para la vertiente cuantitativa se determinó un estudio no probabilístico para la población de colaboradores de Servirplus, en el cual se aplicará el *test de bridges* a cada una de las personas, lo que nos permite determinar si la cultura actual de la organización se encuentra lista para enfrentar procesos de innovación.

En la vertiente cualitativa se aplicará un taller de *design thinking* que incluye una entrevista semiestructurada a los tres clientes más representativos de Servirplus (muestreo por conveniencia) con el fin de empatizar con el cliente. Por otra parte, se aplicará una encuesta tipo exploratoria, sin representación estadística a diez profesionales expertos en BTL y

*marketing* digital con más de cinco años de experiencia para determinar las tendencias de inversión en el plan de mercadeo de las empresas.

### 3.4. Instrumentación

Esta sección recoge los instrumentos empleados durante el proceso de investigación, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos.

#### 3.4.1. *Test de Bridges*

El instrumento utilizado en esta etapa de la investigación es el *Test de Bridges*, este instrumento permite conocer el carácter de la organización y según el resultado determinar su perfil de innovación. El test se conforma por la evaluación de cuatro criterios como la extroversión o introversión, sentido o intuición, pensamiento o sentimiento y de juicio o percepción, cada uno conformado por nueve preguntas (36 preguntas en total), que se califican en escala de 1 a 4.

### Tabla 6

#### *Ficha de aplicación del Test de Bridges*

<b>Ficha del instrumento</b>	
<b>Nombre</b>	<i>Test de Bridges</i>
<b>Año</b>	2000
<b>Autores</b>	Bridges
<b>Estructura</b>	Cuatro criterios: extroversión o introversión, sentido o intuición, pensamiento o sentimiento y juicio o percepción, cada uno formado por 9 preguntas, para un total de 36
<b>Forma de respuesta</b>	Escala numérica de 1 a 4
<b>Versión del instrumento</b>	Instrumento adaptado en su lenguaje de comunicación para facilidad de entendimiento de los empleados de Servirplus

*Nota.* Ficha resumen del instrumento. Elaboración propia, 2021.

### 3.4.2. Metodología de design thinking

El segundo instrumento utilizado es la metodología de *design thinking* mediante la cual buscamos identificar las oportunidades de mejora y de innovación en el modelo de negocios, para esto se abordarán las siguientes etapas de la metodología:

- *Empatizar.* Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron los siguientes instrumentos:
  - *Journey Map.* El objetivo de este instrumento (ver tabla 7) es conocer el proceso de prestación del servicio de los servicios de volanteo puerta a puerta, volanteo punto fijo y pasacalles con el fin de identificar los dolores del cliente en la línea de proceso y plantear oportunidades de Innovación. Para la construcción de este *Journey Map* de producto participará el personal de Servirplus.

#### Tabla 7

*Ficha de construcción del Journey Map*

<b>Ficha del instrumento</b>	
<b>Nombre</b>	Journey Map
<b>Año</b>	2021
<b>Autores</b>	Propio
<b>Estructura</b>	Seis variables de análisis: actividad, acción del cliente en cada actividad, pensamientos dolores y necesidades, interacciones, sentimientos. Por otra parte, para cada una de las actividades se identifica el responsable y oportunidades de mejora.
<b>Forma de respuesta</b>	Cualitativa

*Nota.* Ficha resumen del instrumento. Elaboración propia, 2021.

- *Entrevista semiestructurada.* Este instrumento (ver Tabla 8) se utilizará para conocer al cliente e identificar *insights* de innovación, estas entrevistas se realizarán a los tres clientes más representativos de Servirplus, y serán un insumo para la construcción del mapa de empatía del cliente y construcción de la promesa de valor.

**Tabla 8***Ficha de construcción de la entrevista semiestructurada*

<b>Ficha del instrumento</b>	
<b>Nombre</b>	Entrevista semiestructurada
<b>Año</b>	2021
<b>Autores</b>	Propio
<b>Estructura</b>	Se analizan siete aspectos del perfil del cliente como perfil profesional y personal, ¿qué ve?, ¿qué escucha?, ¿qué piensa y siente?, ¿qué dice y hace?, ¿cuáles son sus esfuerzos? Y ¿qué resultados espera?
<b>Número de participantes</b>	Tres clientes representativos
<b>Forma de respuesta</b>	Cualitativa

*Nota.* Ficha resumen del instrumento. Elaboración propia.

- *Encuesta.* La encuesta (ver Tabla 9) está dirigida a diez profesionales expertos en *marketing*, el objetivo es identificar las tendencias de inversión en los planes de *marketing* de las empresas.

**Tabla 9***Ficha de construcción de la encuesta*

<b>Ficha del instrumento</b>	
<b>Nombre</b>	Entrevista semiestructurada
<b>Año</b>	2021

<b>Autores</b>	Propio
<b>Estructura</b>	Se analizan siete aspectos del perfil del cliente como perfil profesional y personal, ¿qué ve?, ¿qué escucha?, ¿qué piensa y siente?, ¿qué dice y hace?, ¿cuáles son sus esfuerzos? Y ¿qué resultados espera?
<b>Número de participantes</b>	Diez expertos en <i>marketing</i>
<b>Objetivo</b>	Conocer la tendencia de inversión en planes de <i>marketing</i>
<b>Forma de respuesta</b>	Selección múltiple y opiniones abiertas

*Nota.* Ficha resumen del instrumento. Elaboración propia, 2021.

- *DOFA*: Esta matriz permite conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Servirplus, para enfrentar los cambios del mercado, esta actividad se construye de la mano de los directivos de Servirplus.
- *Benchmark, cross-sector, tendencias*. Este instrumento nos permitirá conocer las tendencias actuales del mercado, compararnos con la competencia directa y con otros sectores, para identificar oportunidades, mejores prácticas que podrían contribuir a la construcción de la propuesta de innovación del modelo de negocio.
- *Definir*. Con la recopilación de datos e *insights* de la etapa anterior se requiere hacer una estrategia que nos permita converger la información en artefactos más compactos en los cuales generaremos los siguientes instrumentos, mapa de empatía, mapa de *stake holders*, DOFA, lista de tendencias, esta actividad será desarrollada por los autores del proyecto de investigación y la directiva de Servirplus.

- *Idear*. Es una etapa de divergencia, en la que los autores del proyecto de investigación y directivos de Servirplus plantearán soluciones creativas para solucionar las necesidades de los clientes e innovar en la prestación del servicio, para esto se utilizará la herramienta ¿cómo podríamos nosotros + solucionar o mejorar el dolor del cliente? y *Crazy 8s* que consiste en recoger el máximo de ideas en un periodo de 8 minutos. Dentro de esta etapa se genera un entregable de ideación priorizado desde dos perspectivas, la primera centrada en el usuario, y la segunda centrada en la organización. Al final se obtiene una sola matriz de priorización que mezcla los dos conceptos.
- *Prototipar*: Para completar esta etapa los autores del proyecto de investigación y las directivas definirán un *storytelling* de la solución, y la definición de la oferta de valor. Con estos dos componentes se debe definir y construir un prototipo de la solución.
- *Testear*: En la etapa de testeo el prototipo será entregado a clientes para que se hagan las validaciones de usabilidad que nos permitan identificar oportunidades de mejora del prototipo y que los productos y servicios estén solucionando los dolores del cliente.

### **3.5. Recopilación de Datos**

Para la recopilación de datos del *test de bridges* se programó una sesión presencial con los empleados de Servirplus, en la cual de forma individual los empleados atendieron cada una de las preguntas.

Para la aplicación y recopilación de la metodología del *design thinking*, se tendrán tres etapas. La primera es la aplicación de una encuesta estructurada a través de un formulario de google, la cual será aplicada a diez expertos de *marketing*. La encuesta consta de tres partes: la primera parte es el perfil del encuestado (tres preguntas), la segunda parte enfocada a conocer, ¿cómo han cambiado las tendencias durante los últimos cinco años en los presupuestos asignados para los planes de *marketing*? (dos preguntas), y la tercera parte, busca conocer su opinión sobre los servicios BTL que actualmente contrata. La segunda etapa se realizará mediante conexión vía zoom, con el fin de hacer una entrevista semiestructurada a tres de los clientes más importantes de Servirplus. Finalmente, a tercera etapa consta de un trabajo de manera presencial con el equipo de Servirplus y los investigadores donde se hará una construcción de los siguientes instrumentos, mapa de empatía, *Journey Maps*, DOFA.

### **3.6. Análisis de Datos**

Para el análisis de la información tomada del *test de bridges* cada una de las repuestas de los empleados será digitalizada y promediada. Para realizar el análisis correspondiente de cada una de las preguntas, se sumará el promedio de cada uno de los criterios, y de acuerdo con esto la compañía se clasificará en extroversión o introversión, sentido o intuición, pensamiento o sentimiento y juicio o percepción, y según los criterios y los valores obtenidos de la suma se determina la clasificación. En el caso de la aplicación de la metodología del *design thinking*, durante la etapa de empatizar, se tomarán como base los resultados de los instrumentos aplicados, como la encuesta y las entrevistas, con el fin de identificar los insights, que permitirán converger para definir necesidades y de esta forma continuar con una etapa de divergencia para idear, hasta finalmente poder prototipar y testear la solución con clientes.

## **Análisis de Resultados y Propuesta**

Este capítulo recoge el análisis de los resultados obtenidos en con los instrumentos, así como la propuesta de innovación.

### **4.1. Análisis de Datos**

El presente apartado analiza cada uno de los resultados obtenidos en los dos instrumentos aplicados.

#### **4.1.1. *Análisis del Test de Bridges***

El nivel óptimo para considerar una empresa con características favorables a la innovación es ENFP, que hace referencia a extrovertida, intuitiva, sentimiento y perceptiva; sin embargo, de acuerdo con la evaluación realizada, la compañía se aleja del perfil innovador alcanzando un resultado ESTJ, que indica extroversión, sentido, pensamiento y juicio (ver Tabla 10), alcanzando solo el carácter de extroversión que favorece el desarrollo de la cultura de innovación, con relación a los tres caracteres restantes de la cultura de la organización; Servirplus deberá generar un plan de acción que le permita enfrentar un proceso de transformación.

### **Tabla 10**

*Consolidación del Test de Bridges*

<b>Preguntas</b>	<b>Columna 1</b>	<b>Columna 2</b>	<b>Columna 3</b>	<b>Columna 4</b>
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

	Pr.	Valor respuesta (1-4)	Pr.	Valor respuesta (1-4)	Pr.	Valor respuesta (1-4)	Pr.	Valor respuesta (1-4)
	1	1,67	2	1,83	3	2,17	4	2,17
	5	2,67	6	2,50	7	1,67	8	1,67
	9	2,83	10	1,83	11	1,67	12	2,00
	13	2,33	14	2,50	15	2,33	16	2,50
	17	1,50	18	2,33	19	1,67	20	3,33
	21	2,17	22	2,83	23	2,00	24	1,67
	25	2,00	26	2,33	27	1,17	28	1,67
	29	1,33	30	2,83	31	1,67	32	2,50
	33	2,17	34	1,83	35	2,17	36	3,00
<b>Total</b>		18,67		20,83		16,50		20,50
<b>Criterio</b>	< 23 = E > 22 = I		< 23 = S > 22 = N		< 23 = T > 22 = F		< 23 = J > 22 = P	
<b>Conversión</b>	menor que/mayor que							
<b>Resultado (Letra)</b>	<b>E</b>		<b>S</b>		<b>T</b>		<b>J</b>	

*Nota.* Consolidación del *test de bridges*. Adaptado de Bridges, 2000.

El primer criterio evaluado arrojó resultado un carácter de Extroversión (E) (ver Tabla 11). De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el foco de la organización se encuentra orientado hacia factores externos, es decir, hacia los mercados y clientes, siendo sus puntos más sobresalientes el llamado a la acción y el diseño de estrategias pensando en clientes. Por otra parte, se detectó que las bases decisorias están enmarcadas en datos internos.

**Tabla 11**

*Primer criterio: extroversión o introversión*

		Extroversión o Introversión			
		Extroversión	Neutra		Introversión
		1	2	3	4
Foco de atención	Clientes		X		Hab. Operacional
Transparencia	Abierta			X	Oculto
Base decisoria	Mercado			X	Datos internos

Colaboración	Natural		X	Forzada
Determinación de la acción	Rel. Externas	X		Sentido misión
Direccionamiento	Retos Externos		X	Disp. recursos
Apertura al medio	Abierta		X	Cerrada
Diseño estrategia	Clientes	X		Capac. Funcionales
Organización trabajo	Equipo		X	Individual
Promedio	Extrovertida			Introvertida

*Nota.* Línea de comportamiento entre extroversión o introversión. Adaptado de Bridges, 2000.

En el segundo criterio evaluado se puede evidenciar que la organización tiene un perfil hacia los sentidos, lo que significa que trabaja en el día a día, en las acciones inmediatas, pero no está atento a la visión y a los planes estratégicos. Como puntos importantes que anotar en este aspecto se evidencia un liderazgo visionario; no obstante, si este liderazgo no se apoya con acciones estratégicas de planeación, no se logrará el objetivo de establecer ideas innovadoras.

**Tabla 12**

*Segundo criterio: sentido intuición*

		Sentido o Intuición				
		Sentido	Neutra		Intuición	
		1	2	3	4	
Vocación	Producción y entrega		X			Planeación y creación
Sustento decisorio	Infor. detallada			X		Visión general
Fuente estratégica	Realidad Act.		X			Posibilidades Futuras
Cambio	Paso a paso			X		Visión final
Competencia	Produc.		X			Ideas
Central	Confiab.					Innovadoras
Liderazgo	Realista			X		Visionario

Principio de acción	Práctica y confiable	X	Ingeniosa e inventiva
Tipo de cambio	Incremental	X	Radical
Tipo de organización	Tradicional	X	Audaz
Promedio	Sentido		Intuición

*Nota.* Línea de comportamiento entre sentido o intuición. Adaptado de Bridges, 2000.

Para el tercer criterio, la evaluación evidencia un perfil de pensamiento, en el cual el manejo de las situaciones habituales de la empresa se realiza de forma impersonal, con base en las competencias y resultados de cada individuo, sin dar prioridad al bienestar o motivación para crear nuevas cosas (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Tercer criterio: pensamiento o sentimiento*

		Pensamiento o Sentimiento				
		Pensamiento	Neutra	Sentimiento		
		1	2	3	4	
Focos de interés	Sistemas		X			Personas
Esencia del control	Cumplimiento Real		X			Ejercicios talentosos
Toma de decisiones	Racional		X			Emocional
Solución de conflictos	Normas o estudios		X			Circunstancias indiv.
Énfasis comunicativo	Dar información		X			Estar en contacto
Polít. Acción directa	Racional		X			Sensit. y humanas
Sentido de lo correcto	Lógica y racional	X				Humano y sensitiva
Tipo de organización	Centrada en tareas		X			Centra en relaciones
Liderazgo	Crítico		X			Estimulante
Promedio	Pensamiento					Sentimiento

*Nota.* Línea de comportamiento entre pensamiento o sentimiento. Adaptado de Bridges, 2000.

En la evaluación del último carácter la organización se identifica con carácter de juicio, donde predomina la toma de decisiones firmes y claras con el fin de cumplir los compromisos adquiridos.

A simple vista se podría suponer que es un modelo de gestión que cumple con el propósito; sin embargo, esto habla de procedimientos improvisados y gestión reactiva (ver Tabla 14).

**Tabla 14**

*Cuarto criterio: juicio o percepción*

		Juicio o Percepción				
		Juicio	Neutra		Percepción	
		1	2	3	4	
Orientación al trabajo	Proc. Normalidad		X			Iniciativa individual
Criterio para decidir	Rapidez		X			Mirada opciones
Actitudes ante errores	Corrección rápida		X			Búsqueda alternativa
Criterio para acción	Prioridades		X			Oportunidades
Procedimiento	Planeados				X	Improvisados
Forma de toma de decisiones	Decide		X			Busca opciones
Act. Frente al cambio	Estabilidad		X			Cambio
Programación	Estricta		X			Flexible
Modelo de planeación	Anticipada				X	Reactiva
Promedio	Juicio					Percepción

*Nota.* Línea de comportamiento entre juicio o percepción. Adaptado de Bridges, 2000.

#### 4.1.2. *Análisis del design thinking*

Durante el desarrollo y aplicación de la metodología de *design thinking* se logró identificar las variables susceptibles de innovación del modelo de negocios de Servirplus, y redescubrir una nueva propuesta de valor centrada en el usuario.

En la etapa “Empatizar” se logró identificar las siguientes perspectivas de los clientes:

- El área comercial de Sevirplus quien es el área de contacto inicial del cliente no cuenta con la capacidad de respuesta, ni con mecanismos que le permitan atender rápidamente las solicitudes de cotización de los clientes.
- Durante la etapa de alistamiento para la prestación del servicio contratado, el cliente, no cuenta con un mecanismo que le permita conocer el estatus del alistamiento del servicio contratado; lo cual se convierte en un sentimiento de estrés e incertidumbre.
- Durante la prestación del servicio de eventos, el sentimiento de incertidumbre del cliente aumenta porque en su generalidad el contratante no se encuentra en el punto de venta y no sabe si se están cumpliendo las funciones contratadas.
- Los clientes manifiestan que no cuentan con una herramienta que les permita medir el éxito de las campañas BTL contratadas.
- Los clientes ven como un valor agregado tener un proveedor propositivo que entienda a sus usuarios y no que solo preste el servicio.

- Se identifica una necesidad común de lograr un *marketing* más experiencial en los puntos de venta que se integre en las estrategias de BTL.
- Las tendencias que se identifican en los usuarios apuntan hacia la digitalización del *marketing* con una integración a herramientas de big data.
- Asegurar la integración del *marketing* BTL al *marketing* digital, ya que el momento de verdad es cuando el cliente está en el punto de venta.

Durante la Etapa “Definir” el proceso se centró en construir los mapas de empatía de los principales clientes de la empresa, identificando algunos puntos en común. Ppor otra parte, se plantearon los retos del equipo investigador en el marco del gran interrogante ¿Cómo podría Servirplus solucionar los dolores de sus clientes? El planteamiento de estos interrogantes permite converger los descubrimientos realizados en la etapa de empatizar y que en la etapa de ideación la divergencia se centre en resolver los dolores del cliente.

Se presentan a continuación algunos de los puntos en común que se identificaron en los principales clientes de Servirplus.

- Alta incertidumbre en los resultados de las campañas.
- Carencia de mecanismos de medición durante el desarrollo de la campaña y posterior a esta.
- Requieren ajustarse al presupuesto, teniendo que hacer renunciias en la estrategia inicial.

- Requieren contar con un proveedor como aliado, que cuente con una rápida y oportuna reacción ante imprevistos o cambios de planes o servicios contratados.

En la fase de “Ideación” se da vida a la creatividad para resolver y plantear nuevas estrategias de negocio. Este proceso es completamente divergente por lo que de acuerdo al marco metodológico del *design thinking* pasamos directamente a la fase de “Priorización”, que tiene como objetivo converger y aterrizar las ideas, en un marco de acción que permitan a la organización, buscar un equilibrio entre lo que necesita el mercado y lo que podría desarrollar como estrategia o modelo de negocio.

Para el desarrollo de la etapa de priorización se define realizar una puntuación en escala de 1 a 10 para cada una de las variables, en la que 1 corresponde al menor impacto o valor y 10 al máximo impacto o valor (ver Tabla 15). Cada una de las variables es evaluada de forma subjetiva bajo el concepto experto de los socios de Servirplus, en la cual:

- La solución corresponde a la descripción de las ideas generadas en la etapa de ideación.
- El valor de negocio corresponde a la percepción de valor si se entregará al mercado.
- La criticidad en el tiempo corresponde al impacto en la organización si esta idea no se desarrolla.
- El costo del retraso corresponde a la sumatoria de los puntos de valor de negocio + criticidad en el tiempo y permite determinar el grado de importancia de implementar la idea.

- El costo permite priorizar, a partir de puntos, el valor monetario si se desarrollara la idea.
- El esfuerzo es la percepción de trabajo que tendría la organización por desarrollar esta idea.
- La priorización es la variable final que se determina a partir de la división de la variable costo de “retraso/esfuerzo” y la “complejidad”, e indica cómo la organización puede entregar más valor a un menor esfuerzo.

La priorización que aparece en la Tabla 15 se presenta de forma descendente para visualizar la información en este orden de prioridad.

De acuerdo con el proceso de priorización, las ideas “Crear una página web con una mejor navegación” (2), “Remodelar la página web y volverla transaccional, generadora de cotizaciones en línea, contacto, adquirir servicios” (3) y “Material fotográfico en la nube, con conexión a la web para que los clientes lo vean” (4), se pueden fusionar para construir una sola estrategia que permita desarrollar una nueva página web que permita a los usuarios consultar, conocer, adquirir y hacer seguimientos a los servicios de Servirplus (ver Tabla 15).

**Tabla 15***Priorización de ideas*

n.º	Solución	Valor negocio	Criticidad en el tiempo	Costo de retraso (negocio -cliente)	Costo	Esfuerzo	Esfuerzo complejidad (costo + esfuerzo)	Priorización (costo del retraso/esfuerzo complejidad)
1	Dinamizar los banners y volantes con QR para captura datos de cliente, y que se pueda medir	8	6	14	4	3	7	2,00
2	Crear una página web con una mejor navegación	8	6	14	4	4	8	1,75
3	Remodelar la página web y volverla transaccional, generadora de cotizaciones en línea, contacto, adquirir servicios	8	6	14	4	4	8	1,75
4	Material fotográfico en la nube, con conexión a la web para que los clientes lo vean	10	7	17	6	4	10	1,70
5	Generar un portafolio para atender las demandas de <i>marketing</i> digital	7	3	10	4	3	7	1,43
6	Promover un sitio web donde estén registrados impulsores, promotores, etc., que funcione como un banco de personal	5	7	12	3	6	9	1,33
7	Generar un proceso de transformación digital iniciando por procesos	9	9	18	7	9	16	1,13

8	Sistematizar los procesos internos de tal manera que permita generar un control	9	9	18	7	9	16	1,13
9	Para planes 360, integra metodología ágil con MVPS a la medida del usuario	8	3	11	5	5	10	1,10
10	Hacer campañas interactivas en PDV mediante el uso de realidad virtual 3D	9	5	14	7	6	13	1,08
11	Integrar un QR para que lo lleve a un registro y disfrute de una experiencia de realidad aumentada, y lograr identificar qué clientes participaron en el evento	9	5	15	8	9	17	0,88
12	Ofrecer activaciones apalancados en proceso de <i>big data</i>	10	5	15	9	9	18	0,83
13	Hacer un sorteo en el punto de venta donde informen por cuál medio decidieron la compra, y de esta manera poder medir	9	3	12	8	7	15	0,80
14	Escuela de entrenamiento y tendencias para las áreas de <i>marketing</i> de los clientes	6	2	8	5	5	10	0,80
15	Integrar la app con una alianza de ahorro para que los clientes puedan comprar el producto más adelante	5	2	7	6	6	10	0,50
16	Implementación de una estrategia de realidad aumentada	7	2	9	10	10	14	0,45

*Nota.* Priorización de ideas en orden descendente de acuerdo con la relación costo-beneficio del negocio. Elaboración propia, 2021.

A su vez, las ideas, Generar un portafolio para atender las demás de *marketing* digital (6), Generar un proceso de transformación digital iniciando por procesos (7) y Sistematizar los procesos internos de tal manera que permita generar un control (8), pueden completar esta estrategia innovación. Por otra parte, las iniciativas de la 9 a la 17 deberán entrar en un proceso de seguimiento, priorización y viabilidad por parte de la directiva de la empresa.

- Para planes 360 de mercadeo, integrar metodología ágil, con productos mínimos viables alineados a la necesidad del usuario (9).
- Hacer campañas interactivas en PDV mediante el uso de realidad virtual 3D (10).
- Integrar un QR a un app de realidad aumentada para lograr identificar qué clientes participaron en el evento (11).
- Ofrecer activaciones apalancados en proceso de *big data* (12).
- Hacer un sorteo en el punto de venta donde informen por cuál medio decidieron la compra, y de esta manera poder medir (13).
- Escuela de entrenamiento y tendencias para las áreas de *marketing* (14).
- Integrar en una solución web o app, con una alianza de ahorro para que los clientes puedan comprar el producto más adelante (15).
- Implementación de una estrategia de realidad aumentada (16).

Durante la “fase de Prototipado” se busca validar la experiencia de los usuarios y recoger información valiosa de la solución. Para el caso de Servirplus, se define priorizar para esta etapa la renovación de la experiencia de la página web, implementando las ideas

priorizadas e integrando funcionalidades que permitan a los clientes obtener información de forma autogestionada como cotizaciones en línea, seguimiento y estatus de los servicios contratados, entre otras.

De acuerdo con la validación realizada con los clientes, se identificó que:

- La página web visualmente resulta muy agradable por los colores y la navegación.
- Se logra identificar las secciones relevantes.
- El formulario de cotización es un diferencial positivo.
- Los clientes sugieren que en el formulario de cotización se incluya la ciudad donde se realiza el evento, ya que no siempre corresponde a la ciudad de origen del cliente.
- La ubicación de las redes sociales no debería estar el *banner* principal.
- Incorporar una sección de casos de éxito con fotografías de las marcas y servicios generaría más confianza en los clientes nuevos.
- Generaría una mejor experiencia tener un botón o una opción de descarga en pdf del portafolio de servicios.
- Al cliente le gustaría tener acceso a planes de servicio con soluciones básicas hasta avanzadas que integren un mix de los servicios de Servirplus.
- La sección “lo que ofrecemos” debería decir “nuestro plus”.

## 4.2. Oportunidades de Innovación

De acuerdo con la aplicación de la metodología *design thinking*, se identificó que los siguientes elementos del modelo de negocio de Servirplus son susceptibles de innovación (ver Figura 9).

**Figura 9**

*Lienzo de negocios de Servirplus*

<p><i>Socios Clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores en el área de impresiones</li> <li>• Proveedores de servicios de carros vallas, bicivallas,</li> <li>• Proveedores de alquiler de diferentes equipos</li> </ul>	<p><i>Actividades Clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y montaje de campañas.</li> <li>• Contratación de personal cuando el servicio lo requiere.</li> </ul> <p><i>Recursos Clave</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos publicitarios</li> <li>• Implementos para la ejecución de las diferentes actividades</li> </ul>	<p><i>Propuesta de Valor</i> </p> <p>Brindamos a nuestros clientes campañas BTL, de impacto, a nivel nacional y con seguimiento en tiempo real.</p>	<p><i>Relación con Clientes</i> </p> <p>La relación con los clientes es muy cercana, en un 80%, el otro 20% es una relación mas profesional</p> <p><i>Canales</i> </p> <p>Es canal directo mediante visitas y envío de portafolio a las diferentes compañías ofreciendo nuestros servicios.</p>	<p><i>Segmentos De Cliente</i> </p> <p>Servicios enfocados a las empresas de varios sectores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retail</li> <li>✓ Financieros</li> <li>✓ Gremiales</li> <li>✓ Construcción</li> </ul>
<p><i>Estructura De Costos</i> </p> <p>Costos directos: Nomina administrativa, sostenimiento de oficina          Costo Variables: Todos aquellos que son proporcionales a las actividades realizadas (proveedores y aliados en diferentes ciudades.</p>		<p><i>Fuente De Ingresos</i> </p> <p>Los ingresos se generar por las activaciones BTL que actualmente realiza la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volanteo</li> <li>• Carros Vallas</li> <li>• Activación en punto de venta</li> </ul>		

*Nota.* Modelo de negocio Canvas de Servirplus. Adaptado de documentación interna de Servirplus, 2021.

- *Socios clave:* ampliar la base de contactos estratégicos, para que no se limiten a proveedores.
- *Actividades clave:* implementar nuevas actividades que permitan la generación de valor.

- *Recursos clave*: la innovación en el modelo de negocio para el caso de Servirplus requiere la vinculación de personal especializado.
- *Relación con el cliente*: se identifican oportunidades de relacionamiento con el cliente que mejoren su experiencia antes y durante la prestación del servicio.
- *Canales*: Para mejorar la relación con el cliente se debe ampliar y potencializar los canales de contacto actuales con el cliente.
- *Propuesta de valor*: a partir de la afectación de los elementos del modelo de negocio y del entendimiento de las necesidades se hace necesario replantear la promesa de valor de Servirplus.

Los elementos susceptibles de innovación son los siguientes:

- *Socios clave*: ampliar la base de contactos estratégicos, para que no se limiten a proveedores.
- *Actividades clave*: implementar nuevas actividades que permitan la generación de valor.
- *Recursos clave*: la innovación en el modelo de negocio para el caso de Servirplus requiere la vinculación de personal especializado.
- *Relación con el cliente*: se identifican oportunidades para mejorar la experiencia del cliente durante toda la prestación del servicio.
- *Canales*: para mejorar la relación con el cliente, se deben ampliar y potencializar los canales de contacto.

- *Propuesta de valor*: como consecuencia de generar mejoras en los elementos del modelo de negocio y del entendimiento de las necesidades de los clientes de Servirplus, se hace necesario replantear su promesa de valor.

### **4.3. Definición de Solución**

A partir de la identificación de los elementos del modelo de negocio de Servirplus en el marco de la aplicación de la metodología de *design thinking*, se realiza el planteamiento de las estrategias de innovación para cada uno de ellos.

#### **Socios clave:**

- *Alianzas con universidades y entidades de educación*: se considera un socio clave con el fin de desarrollar en el personal de Servirplus habilidades y conocimientos que permitan implementar un esquema de formación en la organización para que este personal a su vez pueda generar una cadena de conocimiento con los clientes de la empresa, en un esquema de educación no formal. Por otra parte, proporcionar esquemas de educación formal certificada por entidades de educación formal para redireccionar a los clientes en caso de interés por desarrollar habilidades más especializadas. Esto permitirá que la empresa sea percibida por sus clientes como aliado estratégico, y referente en el desarrollo de conocimiento en *marketing*.
- *Empresas de eventos*: mantener una relación cercana con empresas como Camacol (Risaralda), Exma, Prisma entre otras, permitirá que Servirplus tenga una participación más activa en eventos como Construexpo y la Feria de las Dos

Ruedas, con el objetivo de promover el intercambio de experiencias alrededor del *marketing* digital y la transformación de las organizaciones, para posicionarse como una empresa referente de innovación en este sector de la industria.

- *Influenciadores especializados en marketing*: los profesionales en *marketing*, como directores y gerentes de mercadeo, se ven influenciados a través del contacto con redes sociales, en las cuales encuentran información en *marketing*, tendencias, campañas relevantes, entre otras. Por lo anterior, generar una estrategia con influenciadores especializados permitirá que Servirplus esté presente en la mente de sus clientes y ser la principal opción en el momento de contratar un proveedor de servicios.

### **Actividades clave**

- *Integrar el QR en los banners, vallas y volantes*: nuestros clientes requieren integrar en las estrategias de BTL herramientas que permitan medir o interactuar con los usuarios o consumidores de sus marcas, por lo cual la presencia del QR dentro de los elementos *banners*, vallas y volantes van a permitir que se construya un canal de relacionamiento y de medición.
- *Integrar recursos digitales en las campañas de BTL*: durante el descubrimiento realizado de los dolores de los clientes, se hace necesario que las campañas de activación cuenten con recursos digitales que construyan más experiencias en el punto de venta, por lo que se sugiere contar con herramientas 3D para que el cliente pueda experimentar.

Por otra parte, una de las tendencias es la integración de tecnologías como realidad aumentada. Esta tecnología permitirá a los usuarios trasladar la experiencia del punto de venta a sus hogares. Un claro ejemplo de esto es la incertidumbre que experimenta un usuario al comprar un electrodoméstico, la cual generalmente se genera por no saber si el espacio libre de su casa se adecua a las medidas del producto. Contar con una alternativa de esta naturaleza permitiría a los usuarios de mis clientes experimentar en sus hogares, y realizar un proceso de compra en línea.

- *Información en tiempo real*: uno de los puntos que causa incertidumbre en los clientes de Servirplus es el momento de verdad, y en la forma como se desarrolla la prestación del servicio. Por tanto, en este elemento del modelo de negocio se sugiere ampliar el alcance de la funcionalidad de seguimiento a horarios, lugares y fechas de todos los servicios, integrando material fotográfico en tiempo real que genere una experiencia diferencial a los clientes.
- *Medición servicios BTL*: con el fin de dar un valor agregado al cliente, se plantea integrar incentivos a los usuarios finales en los eventos de activación, con el fin de poder medir el éxito de la campaña, la actividad consiste en acordar con el cliente el modelo de concurso en punto de pago, asociado a indicar el canal de *marketing* por el cual decidió hacer la compra. Este concurso permite a los clientes y al proveedor medir el desarrollo de las campañas en el momento de la compra.

- *Desarrollar estrategia de digitalización de los procesos internos de Servirplus: se inicia por los procesos comerciales que hoy presentan alta operatividad e incertidumbre para los clientes.*

**Tabla 16**

*Definición de la solución de actividades clave*

<b>Actividades clave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proveedores en el área de impresiones</li> <li>– Proveedores de servicios de carros vallas, bicivallas</li> <li>– Proveedores de alquiler de diferentes equipos</li> <li>– Universidades y entidades de educación</li> <li>– Empresas de eventos</li> <li>– Influenciadores especializados en <i>marketing</i></li> </ul>
<b>Socios clave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinación y montaje de campañas</li> <li>– Contratación de personal cuando el servicio lo requiere</li> <li>– Integrar el QR en los banners, vallas y volantes Integrar recursos digitales en las campañas de BTL</li> <li>– Medición de servicios BTL</li> <li>– Digitalización de procesos</li> </ul>

*Nota:* Estrategias propuesta de innovación para los elementos del canvas, actividades claves y socios claves. Elaboración propia, 2021.

### **Recursos clave**

- *Nuevo talento humano:* para el desarrollo de la estrategia de innovación se requiere realizar la contratación de personal para una nueva línea de negocio (*marketing digital*). Los roles requeridos para iniciar esta estrategia son: un diseñador web y app con habilidades de UX y UI; un líder de *marketing digital* con conocimiento en metodologías ágiles aplicables a estrategias de *marketing*, y un *community manager*.

- *Tecnología 3D*: estos recursos se convierten en instrumentos clave para integrar un componente experiencial en las activaciones de puntos de venta.

**Tabla 17**

*Definición de la solución recursos clave*

<b>Recursos clave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vehículos publicitarios</li> <li>– Herramientas para el desarrollo de las diferentes actividades</li> <li>– Talento humano integrando a un diseñador y experto en <i>marketing</i> digital</li> <li>– Adquirir tecnología 3D</li> </ul>

*Nota:* Estrategias propuesta de innovación para los elementos del Canvas, recursos claves. Elaboración propia, 2021.

### **Relación con el cliente**

- *Asistencia autogestionada*: el cliente contará con acceso a una herramienta web en la que puede interactuar y acceder a información en línea de los servicios contratados.
- *Mantener la comunicación con un representante virtual*: este recurso asegura la atención de preguntas frecuentes (*chatbot*).
- *Desarrollar una comunidad digital*: en ella se comparten conocimientos relacionados con la oferta de servicios de Servirplus en redes sociales, con una estrategia clara de comunicación que construya conocimiento y genere seguridad en los prospectos de clientes o interesados.

- *Implementación de metodologías en esquema ágil:* con esta propuesta el cliente trabaja de la mano de Servirplus, desde la definición de la necesidad, la aceptación de los entregables y la validación de la hipótesis formulada.

## Tabla 18

### *Definición de la solución relación con el cliente*

<b>Relación con el cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La relación con los clientes es muy cercana, en un 80 %, el otro 20 % es una relación más profesional</li> <li>– Asistencia autogestionada</li> <li>– Comunidad digital</li> </ul>

*Nota:* Estrategias propuesta de innovación para los elementos del Canvas, relación con el cliente. Elaboración propia, 2021.

## **Canales**

- *Página web:* se identifica la necesidad de transformar la página web en un canal de autogestión para los clientes en el que puedan tener funcionalidades como cotización de servicios en línea, acceso en tiempo real al para validar la trazabilidad de los servicios contratados, acceder a videos o fotografías de los eventos y asistencia virtual (*chatbot*).
- *Canales digitales:* construir una estrategia de comunicación en redes sociales y buscadores con el fin de posicionar la marca en las búsquedas y preferencias de los prospectos de clientes e interesados.

**Tabla 19***Definición de la solución canales*

<b>Canales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Canal directo mediante visitas y envío de portafolio a las compañías ofreciendo nuestros servicios</li> <li>– Página web</li> <li>– Buscadores y redes sociales</li> </ul>

*Nota:* Estrategias propuesta de innovación para los elementos del canvas, canales. Elaboración propia, 2021.

**Propuesta de valor**

A partir del análisis realizado, se propone adoptar la siguiente propuesta de valor que refleja los cambios del modelo de negocio. Esta iniciativa construirá un valor diferencial con los clientes de Servirplus: “Acercamos clientes a tú marca”.

**Tabla 20***Replanteamiento de la propuesta de valor*

<b>Propuesta de valor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brindamos a nuestros clientes campañas BTL, de impacto, a nivel nacional y con seguimiento en tiempo real</li> <li>– “Acercamos clientes a tu marca”</li> </ul>

*Nota:* Estrategias propuesta de innovación para los elementos del Canvas, propuesta de valor. Elaboración propia.

**Cultura de la innovación**

Teniendo en cuenta que el carácter de la cultura organizacional de Servirplus no favorece en una alta proporción el desarrollo de la innovación, se propone:

- Fomentar la participación de los colaboradores para que implementen mejoras en sus procesos o participen en iniciativas de su interés que contribuyan al desarrollo de la organización.
- Definir claramente los roles y responsabilidades que permitan que los empleados tengan mayor libertad y autogestión en sus procesos.
- Realizar un descubrimiento de la cultura de la organización para plantear una estrategia con principios y valores que reflejen una identidad organizacional que impulse el desarrollo de la innovación.
- Mantener un plan de divulgación de la cultura para que se vuelva parte del ADN de las personas.

**Figura 10**

*Propuesta de reestructuración del modelo de negocio*

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores en el área de impresiones</li> <li>- Proveedores de servicios de carros vallas, bicivallas,</li> <li>- Proveedores de alquiler de diferentes equipos</li> <li>- Universidades y entidades de educación</li> <li>- Empresas de eventos</li> <li>- Influencer especializados en marketing</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación y montaje de campañas.</li> <li>- Contratación de personal cuando el servicio lo requiere.</li> <li>- Integrar el QR en los banners, vallas y volantes Integrar recursos digitales en las campañas de Btl,</li> <li>- Medición de servicios Btl</li> <li>- Digitalización de Procesos</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos claves</li> <li>- Vehículos publicitarios</li> <li>- Implementos para la ejecución de las diferentes Actividades</li> <li>- Talento humano integrando a un diseñador y experto en marketing digital</li> <li>- Adquirir tecnología 3d</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Brindamos a nuestros clientes campañas ETL, de impacto, a nivel nacional y con seguimiento en tiempo real.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La relación con los clientes es muy cercana, en un 80%, el otro 20% es una relación mas profesional.</li> <li>- Asistencia autogestionada</li> <li>- comunidad digital</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es canal directo mediante visitas y envío de portafolio a las diferentes compañías ofreciendo nuestros servicios.</li> <li>- Pagina web</li> <li>- Herramienta de seguimiento y trazabilidad</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Chatbot</li> </ul>	<p><b>Segmentos De Cliente</b> </p> <p>Servicios enfocados a las empresas de varios sectores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retail</li> <li>✓ Financieros</li> <li>✓ Gremiales</li> <li>✓ Construcción</li> </ul>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos directos: Nomina administrativa, sostenimiento de oficina</li> <li>- Costo Variables: Todos aquellos que son proporcionales a las actividades realizadas (proveedores y aliados en diferentes ciudades.</li> <li>- Mantenimiento Pagina web</li> <li>- Salario de los nuevos integrantes de Servirplus</li> </ul>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Los ingresos se generar por las activaciones ETL que actualmente realiza la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volanteo</li> <li>- Carros Vallas</li> <li>- Activación en punto de venta + Herramientas 3D</li> <li>- Portafolio de Marketing digital</li> </ul>		

*Nota:* Propuesta de innovación consolidada en el modelo de negocio tipo Canvas. Elaboración propia, 2021.

#### 4.4. Modelo de Negocio Nuevo Propuesto

A partir de la definición de la solución para los elementos del modelo de negocio susceptibles de innovación, la Figura 10 recoge el modelo de negocio consolidado para Servirplus.

#### 4.5. Plan de Implementación

De acuerdo con la matriz de ideas resultante del proceso de ideación y priorización, se propone a Servirplus adelantar su proceso de implementación en tres fases: la primera orientada hacia el mercado, que consiste en transformar la página web a un canal de contacto y de venta de los servicios de Servirplus; la segunda busca asegurar los procesos internos integrándolos a la página web para una experiencia digital y mejorar los tiempos de atención en las solicitudes de los clientes, y la tercera orientada hacia el desarrollo de innovación en el portafolio de servicios y fidelización de los clientes de la empresa (ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Plan de implementación*

<b>Plan de implementación</b>		
<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
Crear una nueva página web con mejor navegación, que permita a los usuarios generar cotizaciones en línea, ponerse en contacto, adquirir servicios, hacer	Construir un portafolio de <i>marketing</i> digital que le permita tener una oferta consolidada a los clientes  Generar un proceso de	Análisis de viabilidad de inversión y desarrollo de acuerdo con las prioridades definidas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear campañas interactivas en puntos de venta mediante el uso de realidad virtual 3D (10)</li> <li>- Integrar un QR para que lo lleve a un registro y disfrute de una experiencia de realidad aumentada, y lograr identificar qué clientes participaron en el evento</li> <li>- Ofrecer activaciones apalancados en procesos de <i>big data</i> (12)</li> </ul>

seguimiento al estado de sus solicitudes o servicios contratados	transformación digital iniciando por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un sorteo en el punto de venta donde informen por cuál medio decidieron la compra y generar un esquema de medición</li> <li>- Escuela de entrenamiento y tendencias para las ideas de <i>marketing</i> de los clientes (14)</li> <li>- Integrar una solución web o app, con una alianza de ahorro para que los clientes puedan comprar el producto más adelante (15)</li> <li>- Implementación de una estrategia de realidad aumentada (16)</li> </ul>
--	---	---

*Nota.* Descripción de las fases de implementación de la propuesta de innovación. Elaboración propia, 2021.

#### 4.6. Presupuesto

De acuerdo con la valoración de las iniciativas priorizadas por los socios de Servirplus se presenta el siguiente presupuesto. La columna “inversión única” hace referencia al valor requerido para implementar cada una de las ideas por un valor de \$7.600.000, el “Costo mensual” nos indica que esta iniciativa generará un importe mensual para el mantenimiento o desarrollo de la idea estimado en \$16.950.000 mensuales. Por otro lado, la columna “Valor anual estimado” corresponde al presupuesto total que debe considerar Servirplus en su primer año de desarrollo, por un valor anual total de \$208.000.000 (ver Tabla 22).

**Tabla 22**

*Presupuesto estimado para estrategia de innovación del modelo de negocio*

n.º	Solución	Inversión única	Costo mensual	Valor anual estimado
1	Remodelar la página web y volverla transaccional, generadora de cotizaciones en línea, contacto, adquirir servicios	\$2.800.000		\$2.800.000

1	Crear una página web con una mejor navegación			
2	Material fotográfico en la nube, con conexión a la web para que los clientes lo vean	\$1.800.000		\$1.800.000
3	Generar un portafolio para atender las demandas de <i>marketing</i> digital		\$8.400.000	\$100.800.000
7	Generar un proceso de transformación digital iniciando por procesos internos		\$1.900.000	\$22.800.000
8	Sistematizar los procesos internos de tal manera que permita generar un control			
9	Hacer campañas interactivas en punto de venta mediante el uso de realidad virtual 3D (10)	\$3.000.000	\$1.500.000	\$18.000.000
10	Integrar un QR para que lo lleve a un registro y disfrute de una experiencia de realidad aumentada y lograr identificar qué clientes participaron en el evento		\$2.150.000	\$25.800.000
11	Ofrecer activaciones apalancados en proceso de <i>big data</i>		\$3.000.000	\$36.000.000
12	Hacer un sorteo en el punto de venta donde informen porque medio decidieron la compra, y generar un esquema de medición		-	-
	<b>Total</b>	<b>\$7.600.000</b>	<b>\$16.950.000</b>	<b>\$208.000.000</b>

*Nota:* Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta de innovación. Elaboración propia, 2021.

#### 4.7. Cronograma

De acuerdo con el presupuesto requerido y los tiempos establecidos para implementar la primera etapa de los procesos de innovación, se establece el siguiente cronograma de implementación para el año 2022 (ver Tabla 23).

**Tabla 23**

*Cronograma de implementación del plan de innovación en el modelo de negocios*

<b>n.º</b>	<b>Solución</b>	<b>Inicio proyecto</b>	<b>Finalización del proyecto</b>	<b>Fase</b>
1	Crear una página web con una mejor navegación			
2	Remodelar la página web y volverla transaccional, generadora de cotizaciones en línea, contacto, adquirir servicios	15 de enero de 2022	15 de febrero de 2022	Fase 1
3	Material fotográfico en la nube con conexión a la web para que los clientes lo vean	15 de febrero 2022	15 de marzo 2022	
4	Generar un portafolio para atender las demás de <i>marketing</i> digital	15 de enero de 2022	15 de febrero de 2022	
5	Promover un sitio web donde estén registrados impulsores, promotores, etc., y que sea como un banco de personal	15 de febrero de 2022	30 de abril de 2022	Fase 2
6	Generar un proceso de transformación digital iniciando por procesos internos	15 de marzo de 2022	15 de julio de 2022	
7	Sistematizar los procesos internos de tal manera que permita generar un control			
8	Hacer campañas interactivas en PDV mediante el uso de realidad virtual 3D	15 de julio de 2022	15 de agosto de 2022	
9	Integrar un QR para que lo lleve a un registro y disfrute de una experiencia de realidad aumentada, y lograr identificar qué clientes participaron en el evento	15 de agosto de 2022	30 de octubre de 2022	Fase 3
10	Ofrecer activaciones apalancados en proceso de <i>big data</i>	15 de agosto de 2022	30 de octubre de 2022	
11	Hacer un sorteo en el punto de venta donde informen por cuál medio decidieron la compra, y generar un esquema de medición	15 de enero de 2022	15 de marzo de 2022	

*Nota:* Se describe la fecha propuesta de inicio y finalización de la implementación de la propuesta de innovación. Elaboración propia, 2021.

#### 4.8. Estimado de Ingresos

Con la implementación de la estrategia de innovación del modelo de negocio, se realizará una estrategia inicial de penetración de mercado dirigida a los principales clientes de Servirplus (ver Tabla 24). El principal objetivo es convertirse en su proveedor principal.

De acuerdo con lo anterior, Servirplus generará un incremento de los ingresos estimados para el año 2022 del 14 % y del 7 % para el año 2023.

**Tabla 24**

*Proyección de ingresos por penetración de mercado*

Cliente	Ingresos 2018 a 2021 (\$)				Ingresos proyectados (\$)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKT Motos	180.000.000	189.000.000	94.500.000	113.400.000	147.420.000	159.213.600
Camacol	132.000.000	138.600.000	76.230.000	83.853.000	96.430.950	104.145.426
La Pipa	108.000.000	113.400.000	62.370.000	71.725.500	82.484.325	89.083.071
Efecty	-	-	19.600.000	117.600.000	123.480.000	129.654.000
Centro						
Comercial	36.000.000	37.800.000	39.690.000	41.674.500	45.841.950	50.426.145
Arboleda						
Total	456.000.000	478.800.000	292.390.000	428.253.000	495.657.225	532.522.242
Crecimiento		5 %	-64 %	32 %	14 %	7 %

*Nota:* Se describe los ingresos estimados en la implementación de la propuesta de innovación, con el fin de desarrollar una estrategia de penetración de mercado. Elaboración propia, 2021.

## Conclusiones

A partir del análisis expuesto, se logró conocer cuál es el carácter de la innovación de empresa de Servirplus y qué elementos del modelo de negocio son susceptibles de innovación, lo anterior con el fin poder desarrollar una propuesta de reestructuración del modelo de negocio.

Es posible vislumbrar una gran oportunidad en la construcción de una cultura que fomenta y permita llevar a cabo una estrategia de innovación, considerando que es una empresa con carácter extrovertido; sin embargo, la compañía debe trabajar en las brechas que le impiden alcanzar un perfil de intuición, sentimiento y percepción, las cuales favorecerán la implementación del plan de innovación.

Frente al descubrimiento de las necesidades de los clientes con la aplicación de la metodología *design thinking*, se pudieron identificar los elementos del modelo de negocio que son susceptibles de innovación, como los son socios y actividades clave, recursos, relación con el clientes, canales y propuesta de valor.

Con relación a lo anterior, se construyen las propuestas de reestructuración para cada elemento del Canvas, definiendo un plan de desarrollo que consta de tres fases de implementación. Este plan permitirá que Servirplus alcance un crecimiento de los ingresos por concepto de penetración de mercado del 14 % para el año 2022 y del 7 % para el año 2023. No obstante, para desarrollar el plan de innovación, se requiere un presupuesto de \$208.000.000 durante el primer año, con el fin de asegurar la implementación de las tres fases de la estrategia de innovación.

## Referencias

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2020). Evolución penetración audiencia general de medio. <https://reporting.aimc.es/index.html#/main/cockpit>
- Castaño, J., & Jurado S. (2016). *Marketing digital comercio electrónico*. Editex.
- Cong, L., Li, B. & Zhang, Q. (2021). Internet of Things: Business Economics and Applications. *Review of Business*, 41(1), 15-29.  
[https://www.stjohns.edu/sites/default/files/uploads/Review-of-Business-41\(1\)-Jan-2021.pdf](https://www.stjohns.edu/sites/default/files/uploads/Review-of-Business-41(1)-Jan-2021.pdf)
- DataReport. (11 de febrero de 2021) Digital 2021: Colombia.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2021-colombia?rq=colombia>
- Durmusoglu, S.S. (2004), *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from Technology*. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 325-326. <https://doi.org/10.1108/14601060410565074>
- García, J. (2009). *Gestión de la innovación empresarial: Claves para ser una empresa innovadora*. Madrid: Netbiblo.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N., & Hultink, E. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, (135), 1218-1232.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>

- Goyzueta R, S. (2015). Big Data Marketing: una aproximación. *Revista Perspectivas*, (35), 147-158. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n36\\_a07.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n36_a07.pdf)
- Gros S, B. & Lara N, P. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: El caso de la Universidad Oberta de Catalunya. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(1), 223-245.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2954966&orden=207228&info=link>
- Hacklin, F. Raurich, V. & Marxt, C. (2005). Implications of technological convergence on innovation trajectories: The case of ICT Industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(3), 313-330.  
<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219877005000526>
- Hernández S, R. & Mendoza T, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Irigaray E, N. (2015). *Nuevas tendencias en comunicación: Street y Ambient Marketing*. (Trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13123/TFG-N.254.pdf?sequence=1>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: technology for humanity*. Johan Wiley & Sons.
- Jordán S, J. C. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas*, (27), 47-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231004>

- Levinson, J. (2009) *Marketing de guerrilla*. Morgan James Publishing.
- López G, S. (2015). *Arte callejero vs. Street Marketing*. Un estudio comparado de la difusión en internet de casos de éxito. (Trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/14089>
- López V, B. (2007). *Publicidad emocional. Estrategias creativas*. ESIC Editorial.
- Madakam, S., Ramaswamy, R. & Tripathi, S. (2015). Internet of Things (IoT): A Literature Review. *Journal of Computer and Communications*, 3(5), 164-173.  
<http://dx.doi.org/10.4236/jcc.2015.35021>
- Méndez C. (2010). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4.ª ed.). Limusa.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE). (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3.ª ed.). OECD/Eurostat. <http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/wp-content/uploads/2010/07/manualdeoslo.pdf>
- OCDE. (2013). *Innovación en las empresas. Una perspectiva microeconómica*. OECD Publishing.
- OCDE/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4<sup>th</sup>, ed.). OECD/Eurostat.  
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes*. Deusto. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. (1. ed.) Plaza y Janes.
- Ruiz R, M. A. (24 de junio de 2021). “Las agencias BTL han sido las más golpeadas por el covid-19”, Jorge Serrano, CEO de Grey. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/empresas/las-agencias-btl-han-sido-las-mas-golpeadas-por-el-covid-19-jorge-serrano-ceo-de-grey-3021926>
- Salazar S, C. (16 de febrero de 2021). La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>
- Schilling, A. (2012). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. [F. Forcadell, Trad.]. McGraw Hill.
- Schumpeter, (1934). *The Theory of economic Development*. Cambridge, Mass Harvard University Press December.
- Selman H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015) *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC Editorial.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(1), 143-462. <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>

Tundidor, A. (2015). *Cómo innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación*. Marge Books.

Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, 60(5), 435-438. <https://doi.org/10.1177%2F1470785318776841>

**Anexo 1.****Encuesta adaptada para el *Test de Bridges***

	<b>Propuesta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	¿Servirplus presta más atención a los pedidos y personalizaciones requeridas por los clientes que a su conocimiento de los procesos internos para ejecutar mejor los proyectos o entregas?		Clientes		Conocimiento
2	¿Servirplus es mejor desarrollando sus servicios actuales que creando nuevos servicios?		Actuales		Nuevos
3	¿Qué le importa más a Servirplus: sus procesos o sus colaboradores?		Procesos		Colaboradores
4	¿En Servirplus es más importante dejar en claro los procedimientos y políticas o prefiere dar a sus colaboradores lineamientos generales para que ellos puedan desarrollar las actividades a su manera?		Lineamientos detallados		Lineamientos generales
5	¿Los colaboradores conocen la forma como se toman las decisiones en Servirplus, o las decisiones son de la alta gerencia y aparecen misteriosamente?		Muy conocido		Muy oculto
6	¿En la toma de decisiones, los líderes de Servirplus se basan en información detallada de los hechos y eventos, o las decisiones se toman dependiendo del hecho en términos generales?		Detallada		General
7	¿En Servirplus se busca que las personas cumplan con sus roles y funciones previamente definidos, o permite que las personas trabajen en actividades diferentes por gusto y haciendo uso de sus talentos y habilidades personales?		Roles oficiales		Talentos Personales

8	¿Usted diría que en Servirplus se toman decisiones de manera rápida, o que, por el contrario, espera a tener todos los puntos de vista, aún si esto significa demoras?	Rápida	Espera
9	¿Las decisiones en Servirplus son tomadas con base en datos y hechos del mercado, o más por la experiencia y creencias de los directivos y las capacidades de la empresa?	Datos del mercado	Creencias de la directiva
10	¿En Servirplus se realizan las actividades con base en los hechos actuales, o se hacen más pensando en las tendencias y expectativas del futuro?	Presente	Expectativas futuras
11	¿En Servirplus las decisiones se toman con la cabeza (moderado con un poco de humanismo), o con el corazón (complementada con información)?	Cabeza moderada	Corazón equilibrado
12	Si existe un error en la empresa, ¿se debe a decisiones precipitadas de los líderes o a que se demoraron en la decisión?	Decisiones precipitadas	Decisiones demoradas
13	¿En un proyecto o trabajo, las personas trabajan de forma natural desde el comienzo, o se hace de manera estructurada definiendo primero hasta dónde llegan sus responsabilidades?	De forma natural	De forma estructurada
14	Cuando hay cambios en un proyecto o evento y estos ya han sido discutidos, ¿qué demanda más atención: el seguimiento de las actividades para lograr el objetivo o el resultado final y cumplir el plazo?	Seguimiento a actividades	Resultado
15	En la gestión de personal en Servirplus, ¿qué es más importante, las políticas y reglas o las circunstancias y situaciones de cada persona?	Políticas y reglas	Situaciones de las personas

16	¿Las decisiones de la empresa están basadas más en las prioridades y planes ya definidos o en nuevas señales del mercado o del entorno?	Prioridades	Nuevas señales de mercado
17	¿Las decisiones de la empresa Servirplus están influenciadas más por los clientes y competidores o son el resultado de seguir la misión y cultura?	Clientes y competidores	Identidad / Misión
18	¿Servirplus es mejor prestando sus servicios tradicionales o generando nuevas ideas y diseños?	Servicios confiables	Ideas Innovadoras
19	En su opinión, la palabra comunicación en Servirplus se puede interpretar como “Dar y recibir información” o “Mantenerse en contacto con todos los colaboradores”	Dar y recibir información	Estar en contacto
20	¿Servirplus funciona por procedimientos y reglas establecidas, o se trabaja y se decide más en la medida que las cosas van pasando (sobre la marcha)?	Procedimientos y reglas	Sobre la marcha
21	¿Los logros de Servirplus están determinados por los retos externos que se le presentan o por la disponibilidad de recursos?	Retos externos	Disponibilidad de recursos
22	¿El liderazgo en Servirplus se identifica más como sólida y con los pies en la tierra, o más como intuitiva y visionaria?	con los pies en la tierra	Visionario
23	¿Lo que se espera de los jefes en Servirplus es actuar siguiendo las políticas y reglas racionales o actuar según su sensibilidad y sentido de humanidad?	Políticas y reglas racionales	Sensible y humana
24	¿Para enfrentarse a las situaciones del día a día y del negocio, Servirplus escoge tratar de decidir lo antes posible o buscar opciones?	Decidir lo antes posible	Buscar opciones
25	¿Servirplus se deja influenciar por los clientes y la opinión de los empleados o responde siempre a decisiones centralizadas?	Opinión de clientes y empleados	Centralizado de decisión

26	¿En Servirplus se actúa más de manera práctica y eficiente o de manera ingeniosa e inventiva?	Práctica	Ingeniosa
27	¿Cuándo en servirplus se piensa en “lo que es correcto”, se piensa más en lo lógico y racional o en lo humano y sensible?	Lógica racional	Humano/ Sensible
28	¿Servirplus busca “aferrarse a algo sólido” o “sigue la corriente”?	Piso sólido	Sigue la corriente
29	¿Usted considera que en Servirplus se busca más satisfacer a los clientes y los competidores o se busca explotar al máximo de las capacidades de sus empleados?	Clientes y competidores	Capacidades
30	Cuando hay grandes cambios, ¿Servirplus prefiere hacerlo paso a paso o de una vez de manera integral?	Paso a paso	Integral
301	¿La estructura de Servirplus es más basada en la jerarquía y tareas del organigrama o en las relaciones de sus colaboradores?	Basado en organigrama	Basado en relaciones
32	¿Cuándo se planean los proyectos se siguen plazos y fechas de entrega o se negocian los planes según las circunstancias?	Lo planeado	Flexible
33	¿Servirplus busca alianzas para trabajar con empresas socias, distribuidores y proveedores o prefiere hacer enfrentar el mercado sola?	Trabaja con otros	Va sola
34	¿Servirplus se describe mejor como aferrada a los procesos y métodos ya probados o es abierta a lo nuevo e incierto?	Aferrada	Aventurera
35	¿Cuál palabra describe mejor a su líder: crítica o motivación?	Crítica	Motivación
36	¿Se planea pensando en el futuro o se vive el día a día?	Futuro	Día a día

## Anexo 2.

Resultados de la aplicación del *Test de Bridges* en la empresa *Servirplus S. A. S.*

Pregunta	Resultados de funcionarios						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1.º	1	2	2	1	3	1	1,67
2.º	2	3	1	1	2	2	1,83
3.º	2	2	2	3	2	2	2,17
4.º	1	2	3	4	2	1	2,17
5.º	3	2	3	3	2	3	2,67
6.º	2	3	2	4	2	2	2,50
7.º	1	3	2	1	2	1	1,67
8.º	2	1	1	1	3	2	1,67
9.º	2	3	3	4	2	3	2,83
10.º	1	4	1	1	3	1	1,83
11.º	1	2	1	2	3	1	1,67
12.º	2	3	1	1	3	2	2,00
13.º	2	3	3	1	3	2	2,33
14.º	3	3	2	1	3	3	2,50
15.º	1	3	3	4	2	1	2,33
16.º	2	4	2	3	2	2	2,50
17.º	1	1	2	1	3	1	1,50
18.º	2	4	3	1	2	2	2,33
19.º	1	4	1	1	2	1	1,67
20.º	4	3	3	4	2	4	3,33
21.º	4	1	1	1	2	4	2,17
22.º	3	2	3	4	2	3	2,83
23.º	1	3	2	3	2	1	2,00
24.º	2	2	1	1	2	2	1,67
25.º	1	3	3	1	2	2	2,00
26.º	3	2	2	2	2	3	2,33
27.º	1	1	1	1	2	1	1,17
28.º	1	2	2	2	2	1	1,67
29.º	1	1	2	1	2	1	1,33
30.º	4	2	3	2	2	4	2,83
31.º	1	2	3	1	2	1	1,67
32.º	1	3	2	3	3	3	2,50

33.°	2	3	2	2	2	2	2,17
34.°	1	2	2	3	2	1	1,83
35.°	1	3	2	2	4	1	2,17
36.°	4	3	2	3	2	4	3,00

**Anexo 3.****Desarrollo de la metodología *design thinking***

<https://bit.ly/3xuSnXW>