



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DIGITAL COMO UNA
ESTRATEGIA PARA EL IMPULSO DE EMPRENDIMIENTOS
SOCIALES EN EL ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN INCLUSIVA: UN
ESTUDIO MULTICASO**

Proyecto terminal de carácter profesional para obtener el grado de:

Maestro en Administración

PRESENTA

Lic. Ingrid Villarreal Villalpando

Directora del proyecto

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, octubre 2022.



MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Modelo de comercialización digital como una estrategia para el impulso de emprendimientos sociales en el ámbito de la innovación inclusiva: un estudio multicaso”** realizado por la sustentante **Ingrid Villarreal Villalpando**, con número de cuenta **449562**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 28 de octubre del 2022

El comité

Dra. Jessica Mendoza Moheno
 PRESIDENTE

Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
 SECRETARIO

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
 VOCAL



Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 SUPLENTE

Vo. Bo.

Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 DIRECTOR

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icae@uaeh.edu.mx





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

School of Commerce and Business Administration

Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **“MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DIGITAL COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL IMPULSO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN EL ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN INCLUSIVA: UN ESTUDIO MULTICASO”**, realizado por la sustentante INGRID VILLARREAL VILLALPANDO, con número de cuenta 449562, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio *“Plagiarism Detector”* (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente

“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 17 de octubre de 2022

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautila, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



www.uaeh.edu.mx



EVIDENCIA

Título del Proyecto Terminal:	Modelo de comercialización digital como una estrategia para el impulso de emprendimientos sociales en el ámbito de la innovación inclusiva: un estudio multicaso
Nombre del alumno(a):	Ingrid Villarreal Villalpando
Director de Proyecto Terminal:	Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
Herramienta utilizada:	Plagiarism Detector

Revisión antiplegio.pdf

Nombre del informe de originalidad 21.10.2022 19:43:21 - Revisión antiplegio.pdf.html

Ubicación del C:\Users\Ingrid\Documents\Plagiarism Detector reports\informe de originalidad 21.10.2022 19:43:21 - Revisión antiplegio.pdf.html

¡Muchas otras funciones y opciones geniales!

Obtenga su 5% de descuento:

Comprar

Análisis detallado del cuerpo del documento:

Tabla de relaciones:

Referencias (3.49%)	Plagiarism (4.11%)
Original (94.40%)	

Gráfico de distribución:

Principales fuentes de plagio: 34

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia. A mis padres que me apoyan incondicionalmente, todos mis logros son suyos también. A mi compañero de vida Omar, porque me motivaste a incursionar en este camino y me impulsas a ser mejor persona cada día. A Alexander, mi niño, que con su presencia ilumina mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado del esfuerzo y la dedicación que durante dos años llevé a cabo de la mano de valiosas personas a quienes quiero expresar mi más profundo agradecimiento. En primer lugar, agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo el haberme brindado la oportunidad de formar parte de la 11ª generación de la Maestría en Administración, hoy puedo decir que soy orgullosamente Garza.

A la Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández, directora de este proyecto, gracias por aportar su valioso conocimiento y amplia experiencia en estas páginas, sin duda alguna este es un gran trabajo gracias a usted. Atesoro sus enseñanzas, palabras y consejos porque me ayudaron a crecer no solo profesionalmente sino también en lo personal, hoy en día confío más en mí, tengo la certeza de afrontar nuevos retos con seguridad y mi visión sobre el futuro es mucho más amplia y emocionante gracias a lo que veo en usted.

A la Mtra. María Dolores García Martínez, coordinadora de la Maestría en Administración, por haber confiado en mí desde el primer momento, usted es la responsable de que hoy en día me encuentre aquí. Con su bondad ha iluminado mi camino de formas insospechadas, no tengo palabras suficientes para agradecer todo lo que ha hecho por mí.

Al cuerpo académico conformado por la Dra. Carla Carolina Pérez Hernández, la Dra. Jessica Mendoza Moheno y el Dr. Martín Aubert Hernández Calzada, quienes fungieron como sinodales. Todas y cada una de las observaciones que realizaron a este trabajo indiscutiblemente lo han fortalecido y mejorado. Agradezco también su labor como docentes porque no hay acción más bondadosa que aquella de compartir el cúmulo de conocimientos durante el proceso de enseñanza.

A mi familia, porque cuando me propongo conseguir algo, no hay obstáculo alguno que ustedes no alejen de mi camino, sin su apoyo durante estos últimos tres años no hubiese sido posible concluir este sueño. Gracias a ustedes soy la persona que hoy con gran emoción escribe estas líneas, mi amor y agradecimiento para con ustedes es infinito.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Justificación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Preguntas de investigación.....	7
1.4.1 Pregunta principal de investigación.....	7
1.4.2 Preguntas específicas de investigación.....	7
1.5 Matriz de congruencia.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	9
2.1.1 Acercamiento teórico del emprendimiento social.....	9
2.1.2 Emprendimiento social, un concepto en construcción.....	10
2.1.2.1 Elementos y características comunes del emprendimiento social.....	12
2.1.3 Radiografía del emprendedor social.....	16
2.2 INNOVACIÓN INCLUSIVA.....	17
2.2.1 Delimitación del concepto de innovación inclusiva.....	17
2.2.2 Innovación inclusiva y sus definiciones.....	18
2.2.2.1 Polisemia conceptual de la innovación inclusiva.....	20
2.2.2.2 El debate entre la innovación inclusiva y la innovación social.....	22
2.2.3 Elementos y características de la innovación inclusiva.....	23
2.2.3.1 El enfoque de la Base de la Pirámide.....	25

2.3. COMERCIALIZACIÓN DIGITAL	27
2.3.1 La economía digital	27
2.3.2 El comercio electrónico	28
2.3.2.1 Funcionamiento del comercio electrónico	30
2.3.3 Marketing digital	31
2.3.3.1 Estrategias de marketing digital	33
2.4 Prácticas comerciales en el desarrollo de los emprendimientos sociales	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 La investigación cualitativa	36
3.2 El estudio de caso	37
3.2.1 El estudio de caso múltiple	38
3.2.2 Validez del estudio de caso	41
3.3 Diseño de la investigación	42
3.4 Aplicación del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales	43
3.5 Protocolo del estudio de caso	48
3.5.1 Cuestionario	49
3.5.2 Recolección de información	50
3.5.3 Operacionalización de los elementos de análisis	50
3.6 Análisis de resultados	56
3.7 Reporte cruzado	58
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
4.1 Introducción	59
4.2 Caso Kentli Arte en Tela	60
4.2.1 Descripción de resultados	60
4.2.2 Análisis cualitativo	64

4.2.2.1 Análisis de la formación de redes sociales para el desarrollo de capacidades digitales a partir de las tablas código-documento	65
4.2.2.2 Análisis del capital humano y su papel en las ventas <i>online</i> a partir de las redes semánticas	69
4.2.2.3 Actividades relacionadas al posicionamiento <i>online</i> del emprendimiento a partir de las coocurrencias	76
4.2.2.4 Administración de recursos a partir de la nube de palabras.....	80
4.3 Caso Tehuanas	81
4.3.1 Descripción de resultados.....	81
4.3.2 Análisis de resultados	86
4.3.2.1 Actividades relacionadas al posicionamiento <i>online</i> de la empresa a partir de tablas código-documento	86
4.3.3.2 Formación de redes para el desarrollo de competencias digitales a partir de las redes semánticas.....	90
4.3.3.4 Capital humano y su papel en las ventas <i>online</i> a partir de las coocurrencias	97
4.3.3.4 Administración de recursos a partir de la nube de palabras.....	101
4.4 Reporte cruzado: hallazgos	102
CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA IMPULSAR LA COMERCIALIZACIÓN DIGITAL EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	108
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	115
REFERENCIAS	118
APÉNDICES	126
Anexo 1: Árbol de decisiones sobre ventas por Internet.....	126
Anexo 2: Guía de la entrevista semiestructurada.	127
Anexo 3: Plantilla del cliente ideal.	130
Anexo 4: Plantilla guía de estilo visual.....	131
Anexo 5: Plantilla calendario editorial.....	132
Anexo 6: Plantilla embudo de ventas	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia	8
Tabla 2. Desambiguación del concepto innovación inclusiva.....	21
Tabla 3. Evolución del enfoque de la Base de la Pirámide	26
Tabla 4. Ficha técnica del estudio de caso	38
Tabla 5. Criterios de validez del estudio de caso.....	41
Tabla 6. Dimensiones del cuestionario base de la entrevista.....	50
Tabla 7. Códigos del elemento de análisis Capital humano.....	51
Tabla 8. Códigos del elemento de análisis Competencias	52
Tabla 9. Códigos del elemento de análisis Idea de negocio	52
Tabla 10. Códigos del elemento de análisis Estrategia digital	53
Tabla 11. Códigos del elemento de análisis Redes	54
Tabla 12. Códigos del elemento de análisis Administración	54
Tabla 13. Códigos del elemento de análisis Ventas	55
Tabla 14. Códigos del elemento de análisis Entorno	55
Tabla 15. Matriz de coocurrencias Kentli Arte en Tela.....	79
Tabla 16. Matriz de coocurrencias Tehuanas	100
Tabla 17. Actividades relativas a la fundamentación del negocio	111
Tabla 18. Desarrollo y validación de la idea de negocio	112
Tabla 19. Actividades relativas a las competencias digitales.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis del emprendimiento social, innovación social e inclusiva: aportaciones teóricas.....	15
Figura 2. Pirámide económica mundial	25
Figura 3. Proceso del funcionamiento del e-commerce.....	31
Figura 4. Marco para el uso de tecnología en los emprendimientos sociales	35
Figura 5. Procedimiento del estudio de caso múltiple.....	40
Figura 6. Modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales	44
Figura 7. Taxonomía de elementos y códigos.....	56
Figura 8. Proceso del análisis de resultados	56
Figura 9. Porcentaje total de los elementos de análisis de Kentli Arte en Tela	66
Figura 10. Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Competencias	67
Figura 11. Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Idea de negocio.....	68
Figura 12. Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Redes.....	69
Figura 13. Red semántica del elemento Capital humano	73
Figura 14. Red semántica del elemento Estrategia digital.....	74
Figura 15. Red semántica del elemento Ventas.....	75
Figura 16. Red de coocurrencias Kentli Arte en Tela	78
Figura 17. Nube de palabras para el elemento Administración	80
Figura 18. Porcentaje total de los elementos de análisis Tehuanas	87
Figura 19. Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Idea de negocio.....	88
Figura 20. Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Estrategia digital.....	89
Figura 21. Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Ventas.....	90
Figura 22. Red semántica del elemento Capital humano	94
Figura 23. Red semántica del elemento Competencias	95
Figura 24. Red semántica del elemento Redes.....	96
Figura 25. Red de coocurrencias Tehuanas.....	99
Figura 26. Nube de palabras para el elemento Administración	101
Figura 27. Comparativo de elementos del modelo de comercialización digital	103
Figura 28. Modelo de comercialización digital.....	109

RESUMEN

El emprendimiento social y la innovación inclusiva son dos conceptos que recientemente han capturado el interés de investigadores y expertos ya que, se enfocan a buscar medios para procurar una mejora en la calidad de vida de quienes se encuentran fuera de las corrientes de desarrollo económico y social. Al insertar los preceptos básicos de la innovación inclusiva en la dinámica de los emprendimientos sociales es posible generar nuevas oportunidades de desarrollo que permiten la creación de valor en la sociedad.

El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de comercialización digital que impulse a los emprendimientos sociales a partir del análisis de las implicaciones consideradas en la innovación inclusiva. El estudio se efectuó bajo una metodología cualitativa, con un diseño descriptivo, exploratorio y prescriptivo a partir de un estudio de caso múltiple que contempló dos unidades de análisis. La estrategia de investigación empleada fue la del caso de validado a través de la metodología propuesta por Yin (2014). Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y las entrevistas semiestructuradas realizadas con un cuestionario base elaborado a partir de las estrategias orientadas a la Base de la Pirámide de Prahalad y Hart (2002), contemplando a su vez elementos de la innovación inclusiva.

El análisis de la información se realizó mediante el software ATLAS.ti 9, a través de las diferentes herramientas que ofrece, con las cuales fue posible determinar una serie de relaciones existentes entre los elementos que componen el modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales desarrollado y las actividades en la red que llevan a cabo las unidades de análisis. Entre los principales resultados se destacan la importancia de contar con un equipo de trabajo que cuente con las habilidades digitales y de gestión de negocio necesarias para consolidar la presencia del emprendimiento en Internet y la creación de redes sociales que nutran los lazos entre diversos actores de la comunidad para lograr su desarrollo y consolidación mediante la creación de capital social.

Palabras clave: Emprendimiento social, innovación inclusiva, comercialización digital, modelo de comercialización.

ABSTRACT

Social entrepreneurship and inclusive innovation are two concepts that have recently captured the interest among researchers and experts since they are focused on searching ways to improve the quality of life of those living outside the economic and social development mainstream. Implementing the precepts of inclusive innovation into dynamics of social entrepreneurship, it is possible to generate new development opportunities that allow the value creation in the society.

The aim of this research is to design a digital marketing model based on the analysis of the implications of the inclusive innovation that boosts social entrepreneurship. The study was conducted with a descriptive, exploratory and prescriptive design based on a multiple case study that included two units of analysis. The research strategy employed was the case of study validated through the methodology proposed by Yin (2014). The data collection techniques used were direct observation and semi-structured interviews conducted through a questionnaire based on the elements of inclusive innovation and the strategies for the Bottom of the Pyramid of Prahalad and Hart (2002).

The analysis of the information was accomplished by using the ATLAS.ti 9 software, through the different tools it offers, it was possible to establish the relationship between the elements of the digital marketing model for social entrepreneurs and the online activities implemented by units of analysis. Among the main results highlights the importance of having a working group with the required digital and business management skills to consolidate the business presence on Internet and the creation of social networks that strengthen the links between different community actors to achieve its development and consolidation through the creation of social capital.

Keywords: Social entrepreneurship, inclusive innovation, digital marketing, marketing model.

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos han propiciado que personas y empresas estén inmersas en una esfera digital en evolución constante. Para las empresas realizar operaciones de electrónicas resulta determinante en el éxito a largo plazo, al tener presencia en Internet significa estar cerca de los clientes y sus hábitos de consumo. Contar con una página web es el medio más eficaz para conectar con clientes sin importar la ubicación geográfica, ni el momento del día. Sin embargo, tener presencia en un ambiente digitalizado, no garantiza conocer las prácticas y estrategias más efectivas para sobresalir en el comercio digital.

Las personas han comenzado a buscar nuevas formas para solucionar los problemas sociales más acuciantes. Los esfuerzos por combatir la desigualdad se han reflejado en iniciativas emprendedoras que apuntan a reducir la brecha social. Los emprendimientos sociales emanan del interés por mejorar las oportunidades de grupos vulnerables impactando en su calidad de vida. El desafío radica en encontrar la forma en que estos grupos se integren a al proceso productivo garantizando su justa participación y retribución. La innovación inclusiva permite que los grupos excluidos tengan acceso a nuevas formas de desarrollo a partir de su colaboración formando nuevas redes donde aportan su conocimiento y tradiciones generando nuevo capital social.

El objetivo principal de la presente investigación es diseñar un modelo de comercialización digital que impulse a los emprendimientos sociales a partir del análisis de las implicaciones consideradas en la innovación inclusiva con la finalidad de generar una propuesta de mejora que permita mejorar su desempeño dotándolos de mayores posibilidades de éxito al incursionar en el entorno digital actual.

El estudio se llevó a cabo a partir de una investigación cualitativa en dos etapas, la primera con un diseño exploratorio donde se desarrolló un modelo de comercialización digital; y la segunda con un corte descriptivo y prescriptivo a partir de un estudio de caso múltiple que contempló dos unidades de análisis. La estrategia de investigación utilizada fue el caso de estudio estructurado y validado a partir de la metodología de Yin (2014).

El modelo de comercialización digital desarrollado contempla los preceptos de la innovación inclusiva y las estrategias orientadas a la Base de la Pirámide (Prahalad y Hart, 2002). Este modelo representa una oportunidad de ampliar el alcance y difusión de los emprendimientos sociales en la web. La concepción de este modelo parte de la creación de valor como núcleo central y 10 dimensiones que conjuntan actividades y procesos que dan lugar a soluciones hechas a la medida para los emprendedores y los grupos vulnerables.

La investigación se desarrolló a lo largo de seis capítulos. En el primero, se establecen los criterios de la investigación que incluyen aspectos relativos a la justificación y planteamiento del problema, se definen el objetivo general y los específicos planteando sus respectivas preguntas que desembocan en una matriz de congruencia. En el segundo capítulo se construye el marco teórico, donde se llevó a cabo una revisión de estudios previos explorando diversos temas relacionados a los tres constructos de esta investigación: el emprendimiento social, la innovación inclusiva y la comercialización digital.

El capítulo III se aboca a la descripción de la metodología utilizada en la investigación. Se enumeran las particularidades de la investigación cualitativa y el estudio de caso, se describe el diseño de la investigación y el proceso de operacionalización de los elementos de análisis tomados del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales. De igual forma se establece el protocolo llevado a cabo para el análisis de los resultados.

En el capítulo IV, se efectúa el análisis de resultados de manera individual para cada emprendimiento social estudiado. En este apartado se presenta la información más sobresaliente de la recolección de datos haciendo uso de las diversas herramientas que ofrece el software ATLAS.ti 9, entre las que destacan la formación de redes sociales para el desarrollo de capacidades digitales; el capital humano y su papel en las ventas *online*; las actividades relacionadas al posicionamiento *online*; y la administración del negocio.

En el quinto capítulo, se desarrolla la propuesta para impulsar la comercialización digital en los emprendimientos sociales, que fue realizada a partir del análisis de los elementos del modelo de comercialización digital. Se incluye el desarrollo de escenarios futuros ideales para el emprendimiento social con el fin de dotarlo de mayores posibilidades de éxito. En el capítulo final, se enlistan las reflexiones y conclusiones a las que se llegan tras haber realizado cada uno de los procesos contenidos a lo largo de este estudio de caso.

CAPÍTULO I. CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación

La innovación inclusiva es un tema en proceso de construcción. En el caso de México, los diversos estudios sobre el tema se han centrado específicamente en el sector agrícola. Sentar las bases para el desarrollo de futuras investigaciones en torno a la innovación inclusiva enfocada a los emprendimientos sociales resulta de gran relevancia. A nivel local, es importante estudiar cómo este fenómeno impacta en el desarrollo social y sustentable tanto de los emprendimientos sociales como de las comunidades que en ellos participan.

La innovación inclusiva mejora la calidad de vida de grupos vulnerables. El emprendimiento social se orienta a generar un impacto social a través del desarrollo de actividades que con un beneficio económico. Ambos conceptos están relacionados en gran medida por la dinámica comercial que debe establecerse para concretar sus propósitos. El desafío actual consiste en profesionalizar a los emprendimientos sociales en temas de comercio digital retomando los elementos productivos que nacen de la innovación inclusiva para aplicarlos en el desempeño de mejores prácticas que complementen el desarrollo social y económico.

La inclusividad es un elemento de vital importancia ya que, al centrar su atención en la creación de valor permite solucionar problemas que han permanecido desatendidos por largo tiempo. El desarrollo de los emprendimientos sociales permitirá impactar positivamente en diversos grupos de comunidades vulnerables. Al implementar un modelo basado en la innovación inclusiva se logrará la construcción de redes sólidas, lo cual resulta un elemento clave para mejorar las oportunidades de éxito a largo plazo.

Hoy en día, la interacción en el entorno virtual es parte de la vida diaria. El abanico de opciones que Internet ofrece para comercializar productos y servicios es inmenso. Un modelo de comercialización digital representa una oportunidad para los emprendimientos sociales de ampliar el alcance y difusión de sus marcas. La importancia de este proyecto recae en los beneficios futuros que las empresas objeto de estudio obtendrían a partir de la aplicación de las propuestas aquí desarrolladas. Toda vez que los resultados sean positivos, este proyecto podría usarse como marco de referencia para que otros emprendimientos sociales puedan apalancarse de él y reducir la curva de aprendizaje.

La trascendencia del tema de la presente investigación radica en los beneficios potenciales del modelo de comercialización digital sobre la competitividad de los emprendimientos. Se busca sentar bases sólidas para que los emprendimientos sociales repliquen los postulados aquí expuestos para mejorar su situación. A través de esta investigación se pretende aportar información al marco teórico existente para sustentar futuras investigaciones.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo el Primer Censo de Empresas Sociales en México existen aproximadamente 305 empresas sociales en el país (Disruptivo.tv, 2020), las cuales se encuentran respaldados por el Instituto Nacional de la Economía Solidaria (INAES, s. f.), que se orienta a desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas, administrativas y de gestión de las empresas sociales; y por la Ley de la Economía Social y Solidaria (2012, p. 2) cuyo objetivo es “establecer mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la actividad económica del Sector Social de la Economía, así como definir las reglas para la promoción, fomento y fortalecimiento del Sector Social de la Economía”.

Los emprendimientos sociales se enfrentan a diversas problemáticas que no logran ser atendidas por el marco institucional mexicano. Se observa que dentro de las causas que los llevan a frenar su crecimiento y consolidación se encuentran la falta de habilidades de gestión administrativa, poca apertura de mercado, la crisis económica y políticas de gobierno insuficientes, (De la Garza et al., 2019; Ojito et al., 2019), lo que provoca inseguridad en la toma de decisiones y falta de orientación hacia el mercado.

Estas situaciones minan a los emprendimientos, al verse sobrepasados por las dificultades para mantener la oferta de sus productos se genera una caída de los ingresos. Al no contar con las competencias para enfrentar estos embates, la toma de decisiones puede estar dirigida por el miedo y la frustración. INEGI (s. f.), detalla que la esperanza de vida de los negocios en México es de 7.8 años, donde el 33% desaparece durante su primer año, el 65% durante sus primeros cinco años y el 76% lo hará a los 10 años.

Por otra parte, a pesar de tener la información en la red al alcance de un clic, no siempre es posible verificarla o abordarla en su totalidad ya que, existe una sobrecarga. Este exceso de información se conoce como “infoxicación” y se refiere a la sensación de incapacidad de abarcar, gestionar y profundizar en ella, generando escenarios de ansiedad y angustia (Cornella, 2013). Otro problema que se presenta con esta información es que los contenidos no siempre serán de calidad ni poseerán la relevancia suficiente para los intereses de los usuarios convirtiéndose así en información basura (Martínez et al., 2018), lo que nublará el propósito del usuario de conocer o aprender sobre un tema en específico.

Los emprendimientos objeto de estudio de la presente investigación se consideran microempresas sociales cuyas actividades comerciales son ejecutadas a través de Internet. En ambos casos existe un alto grado de desconocimiento en dos áreas fundamentales. En primer lugar, los emprendedores coinciden en carecer de información fidedigna sobre el funcionamiento, alcance, beneficios y mecanismos bajo los cuales un emprendimiento puede manejarse exitosamente en la red. En segundo lugar, existe una palpable falta de conocimiento sobre las buenas prácticas administrativas de sus negocios.

De igual forma, en ambas empresas repercutió de forma directa la inesperada llegada de la pandemia suscitada a finales del año 2019 por el virus SARS-CoV-2. La Encuesta de Emprendimiento 2020 (GoDaddy, 2020), reveló que a nivel mundial 36% de los emprendedores y microempresarios fueron obligados a cerrar temporalmente sus operaciones, mientras que 34% tuvo que cambiar la forma de operar su negocio volcándose por una estrategia digital. En cuanto al mercado mexicano 71% de las MiPymes se vieron obligadas a incorporar herramientas digitales a raíz de la pandemia.

El propósito de esta investigación es explicar de forma detallada los recursos necesarios para la implementación de un modelo de comercialización digital en emprendimientos sociales tomando como punto de partida las experiencias de dos empresas para generar una propuesta de mejora para impulsar la comercialización digital, que aporte nuevo conocimiento y una guía práctica replicable por otros emprendedores.

1.3 Objetivos

Una vez identificado el planteamiento del problema, se procede a establecer los objetivos de la presente investigación tanto en su forma general como específica, los cuales se presentan a continuación.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de comercialización digital que impulse a los emprendimientos sociales a partir del análisis de las implicaciones consideradas en la innovación inclusiva.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los elementos de gestión que permitan el impulso de los emprendimientos sociales analizando los factores clave que inciden en su funcionamiento.
2. Analizar la forma en la que se adaptan la estrategia, procesos, elementos y factores implícitos en la comercialización digital de los emprendimientos sociales por medio de un cuestionario semiestructurado.
3. Diseñar un modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales en el ámbito de la innovación inclusiva para generar una propuesta de mejora que resulte en su desarrollo y progreso.

1.4 Preguntas de investigación

Una vez definidos los objetivos de este estudio, se procedió a establecer las preguntas de investigación tanto general como específicas, las cuales se presentan de la siguiente forma.

1.4.1 Pregunta principal de investigación

¿Cómo un modelo de comercialización digital realizado a partir de las implicaciones consideradas en la innovación inclusiva logra impulsar a los emprendimientos sociales?

1.4.2 Preguntas específicas de investigación

1. ¿Cuáles son los elementos de gestión que permiten el impulso de los emprendimientos sociales?
2. ¿De qué forma se deben adaptar los procesos, elementos y factores de comercialización digital en los emprendimientos sociales?
3. ¿Cómo debe llevarse a cabo la comercialización digital en los emprendimientos sociales a partir de los principios de la innovación inclusiva que incida en su desarrollo y progreso?

1.5 Matriz de congruencia

Una vez asentados la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos junto con sus preguntas de investigación, se presenta a continuación en la Tabla 1 una matriz de congruencia cuyo propósito es ofrecer una mejor comprensión de la relación existente entre los objetivos y sus correspondientes preguntas de investigación.

Tabla 1.

Matriz de congruencia

Modelo de comercialización digital como una estrategia para el impulso de emprendimientos sociales en el ámbito de la innovación inclusiva: un estudio multicaso		
Objetivo general		
OG: Diseñar un modelo de comercialización digital que impulse a los emprendimientos sociales a partir del análisis de las implicaciones consideradas en la innovación inclusiva.		
Objetivos específicos		
OE1: Identificar los elementos de gestión que permitan el impulso de los emprendimientos sociales analizando los factores clave que inciden en su funcionamiento.	OE2: Analizar la forma en la que se adaptan la estrategia, procesos, elementos y factores implícitos en la comercialización digital de los emprendimientos sociales por medio de un cuestionario semiestructurado.	OE3: Diseñar un modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales en el ámbito de la innovación inclusiva para generar una propuesta de mejora que resulte en su desarrollo y progreso.
Pregunta principal de la investigación		
PP: ¿Cómo un modelo de comercialización digital realizado a partir de las implicaciones consideradas en la innovación inclusiva logra impulsar a los emprendimientos sociales?		
Preguntas específicas de la investigación		
PE1: ¿Cuáles son los elementos de gestión que permiten el impulso de los emprendimientos sociales?	PE2: ¿De qué forma se deben adaptar los procesos, elementos y factores de comercialización digital en los emprendimientos sociales?	PE3: ¿Cómo debe llevarse a cabo la comercialización digital en los emprendimientos sociales a partir de los principios de la innovación inclusiva que incida en su desarrollo y progreso?

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 EMPRENDIMIENTO SOCIAL

2.1.1 Acercamiento teórico del emprendimiento social

Para entender el concepto de emprendimiento social es necesario remitirse en primer lugar al emprendimiento. El término emprendedor y verbo emprender provienen del francés *entrepreneur* y *entreprendre* respectivamente. Ambos vocablos tienen su origen en las raíces latinas *in*, *en*, y *prendĕre* que significan coger, atrapar y tomar (Azqueta, 2016). Es posible relacionar la palabra francesa *entrepreneur* con el vocablo alemán *untrnehmer* y el inglés *undertaker* que significan literalmente «el que toma sobre sí» la responsabilidad de llevar a cabo un proyecto que requiera el trabajo conjunto de varias personas (Pérez, 2011).

Históricamente el emprendimiento ha sido definido desde diferentes perspectivas. Dentro de los primeros aportes se encuentra la definición de Richard Cantillon (1950), que establece que el emprendedor es aquel que paga determinado precio por un producto que posteriormente revenderá a un precio incierto y tomará decisiones asumiendo los riesgos para la empresa. Posteriormente, la definición sería ampliada por Say quien visualiza al emprendedor como un agente económico que posee los medios y encuentra el valor de los productos que desplaza de un área de baja productividad a otra de alto rendimiento (Say, 1816, como se citó en Gedeon, 2010). Ambas definiciones permiten entender que al emprender es necesario que el individuo cuente con una visión que le permita procesar la forma de obtener beneficios sobre oportunidades encontradas en los lugares que lo rodean.

Se vislumbra que para emprender se requieren personas con iniciativa, creatividad y visión a largo plazo. Formichella y Massigoge (2004), abordan la misión creativa del emprendedor quien será capaz de adaptar sus ideas para crear desde cero o proponer un uso diferente de algo existente que genere impacto en su comunidad. Por su parte, Silva y Duarte (2009), explican que el emprendedor es un agente de cambio de la sociedad que a partir de una idea decide comenzar una aventura comercial y pondrá su empeño para organizarlo, capitalizarlo y asumir los riesgos inherentes. Emprender es una tarea que requerirá desarrollar las capacidades del individuo y explotar el mercado con el fin de generar ganancias a nivel personal y de la comunidad.

El emprendimiento ha sido estudiado bajo diferentes enfoques y perspectivas. En un primer momento se estudió bajo la perspectiva económica cuyo fin resultaba la obtención de un beneficio monetario. Posteriormente se abordó desde una perspectiva social profundizando en cuestiones psicológicas, sociológicas y antropológicas (Guzmán y Trujillo, 2008). Es así que se establece la existencia de diferentes tipos de emprendimiento, entre los que destaca el emprendimiento social, que posee características de ambas corrientes de pensamiento.

Los orígenes del emprendimiento social se remontan al siglo XV cuando surgen iniciativas cuyo propósito era solucionar las problemáticas acuciantes de la sociedad. A través de la investigación de Nicolás (2014), es posible seguir el rastro de las etapas por las que evolucionó. El surgimiento de los Montes de Piedad en Italia en el siglo XVI contrarrestó los problemas de usura en los bancos de la época. Dos siglos más tarde germinaron las cajas de ahorro que proporcionaban un beneficio a los trabajadores. En el siglo XIX surge el movimiento llamado mutualismo que buscaba eliminar el monopolio que ejercían ciertos gremios sobre actividades de la época, originando organizaciones filantrópicas.

Durante el siglo XX aparecen asociaciones de las que emana el emprendimiento social como se conoce hoy en día. El término emprendimiento social es acuñado por William Drayton (Nicolás, 2014), quien en 1980 funda Ashoka, organización que empodera a los emprendedores por medio del financiamiento y el *networking* (Barendsen y Gardner, 2004). Es así que comienza el interés general por crear asociaciones que promuevan la labor del emprendimiento social, por ejemplo la Fundación Skoll, que desde 1999 cataliza el cambio social por medio de la inversión y conexión de los emprendedores sociales (Skoll, 2021).

2.1.2 Emprendimiento social, un concepto en construcción

El concepto de emprendimiento social ha evolucionado en el tiempo transformándose y enriqueciéndose poco a poco. Desde la década de los noventa han surgido diferentes aportaciones que han consolidado este término. Dees (1998a), provee la que será la base de las definiciones subsecuentes de este término que refiere cómo las organizaciones sin fines de lucro adoptan prácticas comerciales de las empresas tradicionales con el fin de desarrollar la autosuficiencia para continuar con su labor social.

Posteriormente, el propio Dees (1998b), definió el alcance del emprendimiento social al presentarlo como un agente de cambio al crear valor por medio del reconocimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades mediante la innovación y la adaptación de los recursos disponibles. El motor de los emprendimientos sociales surge de la interrelación del deseo de generar un cambio en la sociedad y la sostenibilidad basada en modelos empresariales (Reis y Clohesy, 2001). Con el paso del tiempo surgen definiciones como la de Mair y Martí (2006), que lo ven un proceso innovador en el que se combinan recursos para descubrir oportunidades que se conviertan en un catalizador del cambio social.

Más tarde se le delimitó como “un fenómeno de comportamiento” (Weerawardena y Mort, 2006, p. 25), en el que una organización sin fines de lucro busca aportar valor a través de la explotación de oportunidades previamente detectadas. Posteriormente, se determinó que el emprendimiento social incluye todas las actividades y procesos innovadores que faciliten crear empresas que busquen revelar y definir oportunidades que aumenten la riqueza social (Zahra et al., 2009). Bajo esta perspectiva se forjó una nueva visión al considerarlo una innovación económica que aborda problemáticas con la creación de valor (Santos, 2012).

Martin y Osberg (2007), establecen que para considerar un emprendimiento social debe contemplar tres elementos: (1) identificar la causa de la exclusión de un segmento poblacional; (2) identificar una oportunidad que aporte una propuesta de valor social creativa; y (3) forjar un equilibrio en el ecosistema que mejore el futuro del grupo. Okpara y Halkias (2011), proponen que el emprendimiento social contempla liderazgo e innovación para crear un producto que aborde los problemas sociales más acuciantes de la sociedad.

El emprendimiento social contempla la generación de valor social y valor económico como medios para atender y solventar problemáticas sociales sin enfocarse en la acumulación de riqueza (Portales, 2018). Sustentando estos postulados Espínola y Torres (2020), resaltan dos corrientes del emprendimiento social: la empresa y la innovación sociales. La empresa social, está basada en la economía solidaria donde cooperativas atienden exigencias del sector y distribuyen sus ganancias entre la comunidad. La innovación social busca generar un impacto social a través de actividades que beneficien a la comunidad al tener acceso a nuevos productos o servicios. De esta forma surgen las empresas híbridas que combinan la estrategia comercial de la empresa y la lógica de la innovación social (Spieth et al., 2019).

Posteriormente se asentó que el emprendimiento social contempla las actividades propias de un negocio y procesos innovadores al encontrar, delimitar y explotar oportunidades que aumenten la riqueza social a través de la creación y la gestión de empresas (Madhoushi et al., 2015). En este punto se destaca la importancia de los ecosistemas de innovación ya que, en ellos se establece un espacio donde sus actores forman redes formales e informales para ofrecer productos y servicios a través de ellas (Granstrand y Holgersson, 2020).

2.1.2.1 Elementos y características comunes del emprendimiento social

El tema del emprendimiento social ha despertado el interés de investigadores y académicos alrededor del mundo. A lo largo de tres décadas se ha generado un cúmulo de definiciones que poseen elementos clave y características similares que han robustecido este concepto. A continuación, se presentan los puntos clave detectados tras un exhaustivo análisis de la literatura existente.

En primer lugar, se encuentra la creación de valor social que se sustenta como la generación de cambios profundos que aporten valor frente a problemas difíciles de resolver (Dacin et al., 2011). Si bien la satisfacción de necesidades desatendidas es el enfoque sobre el cual se desarrollarán las actividades del emprendedor, también juega un papel importante la creación de valor económico que soporte las actividades del emprendimiento. La combinación de ambos enfoques genera la misión dual que caracteriza al emprendimiento social (Saebi et al., 2019). Se requiere generar ingresos a través de actividades económicas que sustenten la iniciativa de resolver problemas socioeconómicos.

Considerando la visión de Schumpeter (1944), la capacidad de innovación en el emprendimiento social se da naturalmente ya que, procura la creación de nuevos productos para nuevos mercados y el cambio de modelos organizacionales. Bajo la perspectiva de la creación de valor se establece que la innovación es el elemento central para llevarlo a cabo (Peredo y McLean, 2006). Las nuevas formas de organización y los sistemas generados para lograr la interacción entre las personas dan por sentado que la innovación es un concepto inherente al emprendimiento social.

El impacto social es el motor principal que guía las actividades de este tipo de emprendimiento. Su fin último es generar un impacto positivo en la sociedad a través del desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades de las personas (Seelos y Mair, 2005). De esta forma las acciones llevadas a cabo por los emprendedores sociales tenderán a generar cambios profundos en la sociedad más allá de la creación de riqueza. El eje sobre el cual gira el emprendimiento social es “encontrar nuevas y mejores formas de crear y mantener el valor social” (Dees et al., 2004, p. 192).

Otro elemento que engloba el emprendimiento social es la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades. Los esfuerzos del emprendimiento se orientan a detectar, evaluar, perseguir e incluso construir oportunidades para solucionar problemas sociales (Jiménez et al., 2018). Esto se relaciona estrechamente con la capacidad de innovación que posea el emprendedor ya que, deberá examinar constantemente el entorno para encontrar las oportunidades sociales a atender, lo que en palabras de Félix González et al. (2017), se traduce en un estado de “alerta empresarial” (p. 214) que proviene de la búsqueda de información, la sensibilidad para percibir del entorno y la intensidad de sus redes sociales.

Se debe considerar también dentro de estas características el *embeddedness*, desde su acepción de integración de lo económico con lo social que hace referencia a implicar, traslapar e imbricar (Fonseca, 2004). Teniendo en mente esta perspectiva, resalta que, la capacidad de los emprendedores para generar un alto grado de inclusión en la comunidad es un factor determinante para el éxito, el rendimiento y la eficacia de la empresa (Jammulamadaka y Chakraborty, 2018). El emprendimiento social se centrará no solo en la creación de un negocio cuyos beneficios se destinen a la solución de problemas sociales sino también a promover el desarrollo de las comunidades.

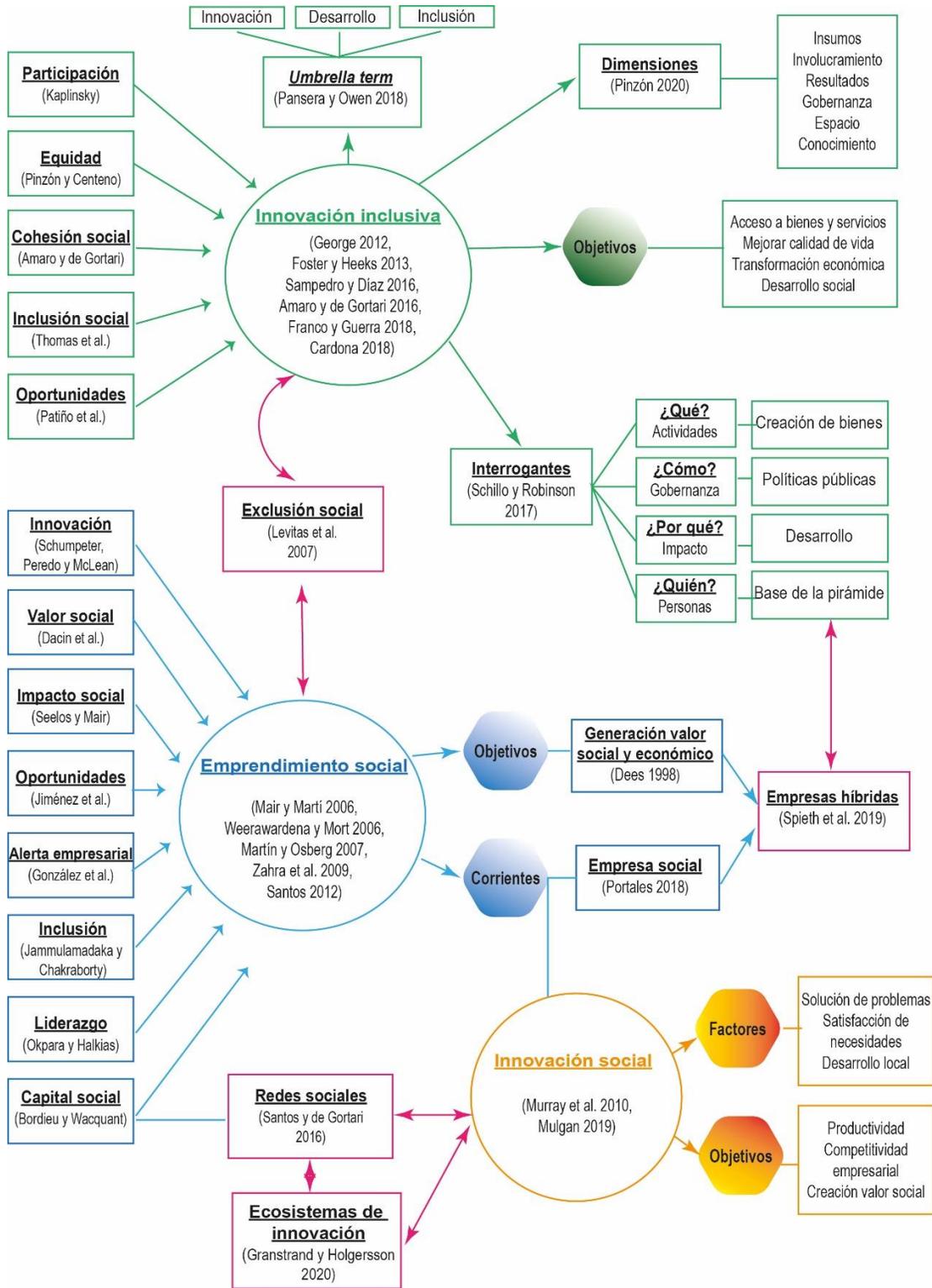
Es importante mencionar que dentro de este elemento subyace el capital social como la capacidad de las personas para movilizar recursos que se acumulen dentro del grupo que conforma una red (Bourdieu y Wacquant, 2007). Cuando estos recursos se distribuyen por medio de la interacción social, contribuirán al desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos ya que, favorecen a la satisfacción de las necesidades sociales (Naranjo et al., 2020). De esta forma es posible determinar que los emprendimientos sociales al estar basados en redes sociales invariablemente generarán capital social.

Estas redes sociales son básicamente estructuras en las que una persona se relaciona con otras para ayudarse entre sí a través del intercambio de conocimientos, información y bienes (Santos y de Gortari, 2016). El capital social funge como medio de unión para la integración de redes que se formen en el emprendimiento lo que propiciará intercambios fáciles y sencillos (Santos, 2016). En este sentido, es posible argumentar que existe una relación directa entre el emprendimiento social y la innovación social a través del capital social, ya que, al generarse las condiciones adecuadas para la transmisión de información y, por ende, el aprendizaje colectivo, se reconfigurarán las capacidades de los emprendedores sociales conduciendo a la innovación social (Naranjo et al., 2020).

Como parte de este acercamiento teórico se presenta a continuación la Figura 1, que muestra un análisis de las aportaciones teóricas del emprendimiento social, la innovación social y la innovación inclusiva.

Figura 1.

Análisis del emprendimiento social, innovación social e inclusiva: aportaciones teóricas



Nota. Elaboración propia a partir de la bibliografía señalada.

2.1.3 Radiografía del emprendedor social

Uno de los ejes centrales del emprendimiento social es la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades. Diversos autores han centrado sus investigaciones en analizar cómo estas se descubren. La creación de oportunidades se relaciona directamente con la Teoría efectual, donde se establece que las oportunidades son creadas por los emprendedores por un proceso dinámico a partir de los recursos que cuentan (Chandler et al., 2011). El descubrimiento de oportunidades se liga con la alerta emprendedora donde las habilidades y conocimientos previos del emprendedor facilitarán su descubrimiento (Kirzner, 1983).

Simón Moya et al. (2015), identifican tres factores para descubrir o crear oportunidades, los clasifican en: (1) la formación y experiencia previa que permitirán detectarlas de fácilmente y potenciarán sus probabilidades de éxito; (2) la cercanía al problema social promoviendo la empatía del emprendedor para generar un cambio duradero; y (3) la cercanía a otros emprendedores a través de redes sociales permitirá la creación de capital social.

El desarrollo de emprendimientos sociales dependerá de las personas al frente de ellos. El emprendedor social tiene rasgos que persiguen el bien social a partir de habilidades empresariales. Thake y Zadek (1997, p. 20), sugieren que buscan “producir soluciones sostenibles desde el punto de vista financiero, organizacional, social y ambiental”.

Los esfuerzos del emprendedor social se centran en la colaboración que propicia la creación de redes donde se construye capital social (Morse y Dudley, 2002). De esta forma movilizarán los recursos humanos y materiales, ideas y capacidades (Letts et al., 2010), que formarán el ambiente óptimo para crear sinergias que resulten provechosas. Para propósitos de esta investigación se recurrirá a la definición de emprendedor social de Nicolás (2014), que engloba los conceptos que abordados a lo largo de este marco teórico:

El emprendedor social es aquella persona que, como líder, inicia una actividad empresarial innovadora, al percibir como oportunidad de negocio un problema social desatendido. Por lo que, su principal objetivo es la consecución del bien comunitario, social o medioambiental, aunque no por ello debe prescindir de la obtención de beneficio económico propio en la práctica diaria de su actividad empresarial. (p. 42)

2.2 INNOVACIÓN INCLUSIVA

2.2.1 Delimitación del concepto de innovación inclusiva

Una innovación nace a partir de la búsqueda de nuevas formas de satisfacer una necesidad, para ello se recurre a la combinación de elementos con los que actualmente se convive con otros que no se habían relacionado anteriormente. La innovación según Schumpeter (1944), parte de un proceso dinámico en el que una nueva tecnología sustituye a las antiguas. En términos más amplios la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2007) define a la innovación como la introducción al mercado de un producto, proceso, método comercial u organizacional completamente nuevo o mejorado.

Drucker (2002 p. 97), determina que la innovación "consiste en dotar a los recursos existentes de un mayor potencial para crear riqueza", que la sitúa como un medio de desarrollo. La innovación puede apreciarse con un enfoque directo e indirecto al desarrollo. Para Pinzón y Centeno (2020), el enfoque indirecto se centra en aumentar la productividad y competitividad de las empresas, lo que contribuye a la desigualdad al no resolver problemas sociales (Cardona, 2018). El enfoque directo apunta hacia la atención de las necesidades de la sociedad, como un motor del cambio social (Patiño et al., 2020).

El concepto de innovación no se ha mantenido estático y ha ido evolucionando. La visión tradicional de la innovación conlleva a considerar solamente sus dimensiones económicas y tecnológicas como sus motores, pero esto no resulta suficiente para entender el fenómeno humano que se involucra en sus procesos y enfoques (Casas, 2016). Poco a poco se han desarrollado modelos alternativos de innovación que estudian su impacto social.

En los años setenta surgió el concepto de tecnología apropiada que aborda modelos de innovación que procuraran la creación de nuevas tecnologías para la creación de bienes y servicios pensados en cubrir las necesidades de grupos excluidos para estimular su desarrollo (Thomas et al., 2015). Así nace la innovación inclusiva, como una alternativa para combatir los retos de la exclusión social. El ambiente que propicia el desarrollo de esta innovación es aquel donde existe una carestía de recursos que impida a las personas participar de en las actividades de cualquier ámbito de la sociedad (Levitas et al., 2007).

La innovación inclusiva contempla la creación de bienes y servicios asequibles que ayuden a brindar medios de subsistencia a la población de la Base de la Pirámide [BdP] (BM y FMI, 2013). Se fundamenta en promover el crecimiento que elimine barreras de participación de grupos subrepresentados (Thomas et al., 2015). Su objetivo es mejorar las condiciones de vida de personas vulnerables generando cambios transformadores que promuevan el desarrollo social (Chataway et al., 2014; Kaplinsky, 2018). El éxito de estas acciones radica en llevarse a cabo a partir del trabajo directo con las comunidades vulnerables para conocer de primera mano sus preocupaciones y necesidades más acuciantes (Harsh et al., 2018).

Para considerar inclusiva a una innovación es necesario que posea ciertas características: implica la participación del grupo vulnerable en el proceso de innovación (Kaplinsky, 2018; Pinzón y Centeno, 2020). Promover la cohesión de la comunidad al identificar problemáticas comunes, que contribuya al aprendizaje y reforzamiento del conocimiento local (Amaro y de Gortari, 2016). Contribuir a la inclusión social al ofrecer a la población excluida acceso a bienes y servicios de calidad de forma asequible. Ser sostenible en el tiempo para mejorar las condiciones de vida de sectores poco favorecidos (Thomas et al., 2015).

2.2.2 Innovación inclusiva y sus definiciones

El estudio de la innovación inclusiva se ha desarrollado a partir de dos interpretaciones, una liberal y otra no liberal (Pansera y Owen, 2018). La interpretación liberal maneja una aproximación de mercado directa en la que se garantiza que las personas participen de beneficios de la comercialización de productos o servicios que ellos mismos crean y demandan. En cuanto a la interpretación no liberal, se presenta una orientación de no mercado que centra la atención exclusivamente en la participación equitativa y sustancial del grupo social aun cuando la innovación generada no esté orientada a satisfacer una demanda de ese mercado (Pinzón y Centeno, 2020).

La innovación inclusiva es un término de reciente creación que ha generado el interés de académicos e investigadores. Existen varias apreciaciones, pero, aún no se ha alcanzado un consenso en cuanto a su conceptualización. Ante este panorama es necesario responder a la interrogante ¿qué es la innovación inclusiva? A continuación, se analizan las definiciones más representativas que se han presentado hasta el momento.

Los primeros aportes sobre la innovación inclusiva fueron presentados por Foster y Heeks (2013), quienes afirmaron que es el medio por el que nuevos bienes y servicios son desarrollados por y para personas vulnerables. El eje central sobre el cual gira esta tesis es ofrecer oportunidades a quienes estén excluidos del mercado. El medio que propone la inclusión es el involucramiento activo en los procesos que presenta la innovación, Cardona (2018), apunta que es necesario involucrar en el proceso al grupo excluido considerando sus percepciones e ideas convirtiéndose en receptores y ejecutores de la innovación.

Para George et al. (2012), la innovación inclusiva contempla “el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas que aspiran a crear oportunidades que mejoren el bienestar social y económico de los miembros de la sociedad más desfavorecidos” (p. 664). Este acercamiento se centra en el proceso y el resultado de la innovación, no en la participación del grupo afectado. Al hablar de nuevas ideas resalta el hecho de considerar de lleno el concepto básico de la innovación pura, ya que, permite incorporar formas novedosas de creación, así como la combinación o reformulación de ideas previamente concebidas.

Los aportes de Sampedro y Díaz (2016), enriquecen la definición al referir que la innovación inclusiva incorpora los procesos no solamente de creación, sino también de adaptación y difusión de bienes o servicios que satisfagan necesidades a través de los esfuerzos de organizaciones con y sin fines de lucro. Otro aspecto importante dentro de la concepción de estos autores es la combinación de conocimiento científico y tradicional para conseguirlo, remitiéndose nuevamente a la participación activa de la población dentro del proceso de innovación.

Posteriormente, Amaro y de Gortari (2016), precisaron que la innovación inclusiva es un mecanismo en el que confluyen el aprendizaje y conocimiento local para solventar problemas a través del involucramiento de diversos actores en “procesos virtuosos de colaboración” (p. 92). Amaro (2019), retomaría esta visión colaborativa de la innovación para establecer que los beneficios de estas prácticas no son solamente productivos, sino que también representa un crecimiento personal al reforzar el aprendizaje, la confianza y el capital social. Como se observa, estas definiciones poseen un corte más humanista centrado en los beneficios personales de la innovación.

De acuerdo con el planteamiento de Gras et al. (2017), la innovación inclusiva tiene lugar cuando los propios integrantes de una población desfavorecida aportan conocimientos tradicionales para producir por sí mismos bienes y servicios o cuando estos son incorporados a los procesos de otras empresas. De esta forma existe un involucramiento activo donde las necesidades de los actores son consideradas el insumo mientras que sus capacidades serán los recursos con los cuales se mejorará su calidad de vida (Pinzón y Centeno, 2020). Englobando los aspectos considerados en las definiciones presentadas se destaca la definición de Franco y Guerra (2018):

Es la innovación que genera soluciones para reducir la exclusión social y contribuir a la generación de capacidades para sectores de la población más desfavorecidos, conduce a incrementar el acceso a bienes y servicios de calidad que crean oportunidades para la inclusión social sobre una base sostenible a largo plazo.
(p.15)

2.2.2.1 Polisemia conceptual de la innovación inclusiva

La polisemia es un término semántico que ocurre cuando una misma palabra tiene un conjunto de significados afines (Antuñano, 2003). La literatura relativa a la innovación inclusiva ha incluido gran cantidad de acepciones haciendo referencia a este concepto. La diversidad de enfoques con los que se ha estudiado a la inclusión social ha derivado en una divergencia de conceptos que resulta necesario delimitar con el fin de establecer un consenso (Gras et al., 2017). Con el fin de organizar estos términos han surgido diferentes clasificaciones que es preciso analizar.

Con el propósito de contribuir a la desambiguación de los conceptos relacionados con la innovación inclusiva, la Tabla 2 presenta un compendio de las acepciones con las cuales ha sido relacionada, así como, una breve discusión propia sobre la forma en la que se aprecia que existe una diferencia entre conceptos.

Tabla 2.*Desambiguación del concepto innovación inclusiva*

Conceptos relacionados	Diferenciación
1. Innovaciones de base o <i>grassroots innovations</i>	La innovación de base propone soluciones comunitarias sostenibles a través del conocimiento y tradiciones locales para mejorar el nivel de vida. La innovación inclusiva también recoge el conocimiento local, pero se orienta a brindar acceso a grupos vulnerables con soluciones hechas a la medida para satisfacer necesidades desatendidas.
2. Innovación frugal o <i>Jugaad innovation</i>	La innovación frugal busca satisfacer necesidades de grupos vulnerables mediante la creación de productos asequibles que prescindan de características innecesarias. La innovación inclusiva desarrolla oportunidades que mejoren la calidad de vida del grupo mediante la participación activa.
3. Innovación social	La innovación social genera nuevos productos, procesos, servicios o modelos a partir de cambios en las relaciones sociales y las formas de organización creando estructuras de colaboración novedosas para satisfacer necesidades. La innovación inclusiva es impulsada por los usuarios desarrollando procesos de innovación que los benefician.
4. Innovación para la Base de la Pirámide	La innovación para la BdP propone que empresas multinacionales produzcan bienes y servicios asequibles para este sector, considera al grupo vulnerable como consumidor y no fomenta la creación de capacidades locales. La innovación inclusiva busca que sus actores sean protagonistas en la innovación.
5. Innovación para el desarrollo inclusivo	La innovación para el desarrollo inclusivo alude al crecimiento económico de los sectores vulnerables. Busca mejorar la distribución del ingreso y el acceso a beneficios sociales. La innovación inclusiva busca mejorar la calidad de vida a través de la participación activa de sus actores como cocreadores en la cadena de valor lo que impactará en su bienestar.
6. Innovación orientada a la inclusión social	La innovación orientada a la inclusión social busca proveer bienes y servicios a poblaciones excluidas con nuevos procesos que solucionen problemas sociales. Por su parte la innovación inclusiva, amplía el acceso sostenible a productos y/o servicios que ayuden a crear oportunidades para poblaciones excluidas.

Nota. Elaboración propia.

2.2.2.2 El debate entre la innovación inclusiva y la innovación social

Antes de avanzar en la conceptualización de la innovación inclusiva es necesario señalar que existe una tendencia a ligarla e incluso confundirla con la innovación social. Es posible encontrar dentro de la literatura un constante debate sobre ambos conceptos, de ahí la necesidad de remarcar las diferentes apreciaciones encontradas. En algunos casos se encuentra que la innovación inclusiva es considerada simplemente como una nueva forma de llamar a la innovación social (Tartaruga, 2016), mientras que en otros se considera que la innovación social es un tema que complementa a la innovación inclusiva (Dagnino, 2016).

Para diferenciar ambos conceptos se remite a la definición de innovación social propuesta por Murray et al. (2010), quienes establecen que son nuevas ideas que satisfacen necesidades sociales y a su vez crean nuevas relaciones sociales. La innovación social surge como una propuesta para hacer frente a problemáticas desatendidas. Los factores que debe contemplar un emprendimiento que incursione por esta vía resalta, la satisfacción de necesidades que a posteriori solucione una problemática social convirtiéndose a largo plazo en un motor para el desarrollo local (Jaillier y Arias, 2017; Tortosa et al., 2018).

La innovación social y la inclusiva se proyectan en la práctica de distintas maneras. Mulgan (2019), refiere que la innovación social es aquella cuyos fines y medios están motivados por la satisfacción de necesidades del orden social. La innovación inclusiva se enfoca a mejorar las oportunidades del grupo excluido promoviendo su participación en el proceso de creación (Patiño et al., 2020). Otra diferencia se presenta en los objetivos de ambas: la innovación social busca la productividad, la competitividad empresarial y la creación de valores sociales (Patiño et al., 2020); la innovación inclusiva busca el acceso a bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de la población (Mashelkar y Prahalad, 2010).

Franco y Guerra (2018), realizan una comparativa entre ambas innovaciones siendo la principal diferencia la forma en la que se determina cómo la innovación ha sido generada. La innovación social se dará cuando las relaciones sociales de grupos específicos se transformen para mejorar el acceso de un grupo de la sociedad a los recursos para empoderarla. La innovación inclusiva se presentará cuando un amplio segmento de una población desfavorecida se beneficie con una solución de calidad a sus problemas específicos que resulte escalable, accesible y sostenible.

La discusión central para determinar la diferenciación de ambos conceptos se deberá remitir a las características propias de cada tipo de innovación. La innovación social se centrará en la creación de nuevas formas que mejoren la capacidad económica de un grupo de personas. Estas pueden incluir nuevos procesos, productos y servicios, mercados e incluso modelos de negocio que den pie a nuevas formas de capital social propiciando una mayor cohesión entre sus actores. Este enfoque propiciará la creación de oportunidades novedosas que satisfagan una necesidad social y la creación de proyectos colaborativos que coadyuven al desarrollo comunitario.

La innovación inclusiva se caracterizará por ser un proceso en el que los usuarios de la innovación, quienes se encuentran inmersos en una situación de exclusión social, se involucrarán activamente en el desarrollo de soluciones que apliquen a los retos y problemáticas propios de su comunidad a través de la co-creación. Para lograrlo será necesario recurrir al aprendizaje de nuevas técnicas basadas en el conocimiento tradicional que logren sostenerse a través del tiempo en su beneficio. La capacidad de actuación del grupo excluido será la clave para lograr la generación de oportunidades que mejoren su calidad de vida a través del bienestar social y económico. El enfoque con el que se aborda la inclusión es que una vez desarrollada la innovación la población vulnerable logre adoptar la innovación o en su caso adaptarla para generar nuevas oportunidades de desarrollo.

2.2.3 Elementos y características de la innovación inclusiva

La innovación inclusiva es considerada un *umbrella term* o término global, ya que fusiona propuestas de investigación relacionadas con una preocupación social, conectando tres conceptos: innovación, desarrollo e inclusión (Pansera y Owen, 2018). Para considerar cualquier iniciativa como una innovación inclusiva es necesario que se centre en las personas y sus preocupaciones, que ellos mismos participen en los procesos y que se garantice el acceso a ellas para reducir la desigualdad (Pinzón et al., 2020).

Para propiciar un entendimiento global de este concepto es importante resaltar los elementos clave de la innovación inclusiva. El Banco Mundial (2013), establece que las cinco características clave de la innovación inclusiva son las siguientes:

- ❖ Brindar acceso asequible a productos y oportunidades de crecimiento.
- ❖ Generar una producción sostenible que ofrezca valor a los consumidores.
- ❖ Ofrecer bienes y servicios de calidad que generen oportunidades de desarrollo.
- ❖ Orientar sus esfuerzos a poblaciones excluidas incrustadas en la BdP.
- ❖ Tener un alcance significativo e impacte a una parte importante de la población.

Por otra parte, es importante considerar las dimensiones y el grado de involucramiento que se aprecian dentro de los procesos de innovación inclusivos. Pinzón et al. (2020), determinan seis dimensiones que convergen en la innovación inclusiva: (a) los insumos que propician prácticas locales específicas para cada región; (b) el grado de involucramiento de la población y los actores externos para desarrollar soluciones específicas; (c) los resultados obtenidos de la interacción entre los insumos y el grado de involucramiento; (d) la gobernanza, entendida como la administración de acciones colectivas entre los actores; (e) el espacio o el lugar físico en el que suceden las innovaciones; y (f) el conocimiento del contexto y la realidad de la población vulnerable.

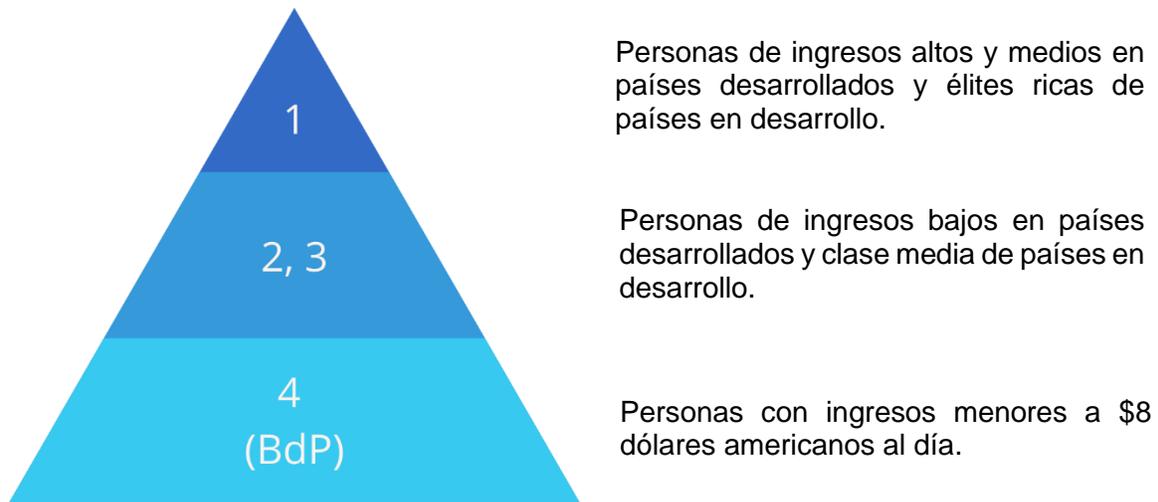
Schillo y Robinson (2017), abordan las dimensiones de la innovación inclusiva a partir de las respuestas a las interrogantes quién, qué, por qué y cómo. El primer concepto que se presenta para la interrogante quién, es el de las personas bajo el contexto de la BdP como creadoras de bienes y servicios que resulten adecuados para sus necesidades y su poder adquisitivo. La interrogante qué, responde a las actividades que se generan al crear redes de colaboración para intercambiar conocimientos a través de relaciones de confianza que cooperen al desarrollo comunitario. La tercera dimensión se refiere al impacto, es decir, el por qué las personas desarrollan dichas actividades: generar un desarrollo económico y sustentable. La última dimensión hace referencia a la gobernanza o el cómo generar oportunidades a partir de las políticas públicas que faciliten la innovación.

2.2.3.1 El enfoque de la Base de la Pirámide

La pirámide económica mundial divide a la población en tres niveles socioeconómicos (Figura 2), se fundamenta en el ingreso per cápita ajustado a la paridad de poder adquisitivo de cada región global (London y Hart, 2011). El segmento inferior es denominado Base de la Pirámide y hace referencia a la población cuyos ingresos diarios son menores a \$8 dólares estadounidenses, que representa más de la mitad de los habitantes mundiales (Utami et al., 2021). El enfoque de la BdP se origina a partir de las premisas del capitalismo inclusivo y del valor mutuo, donde se involucra a las comunidades en la co-creación de modelos que generen valor socioeconómico y medioambiental (Dembek et al., 2020).

Figura 2.

Pirámide económica mundial



Nota. Elaboración propia, a partir de Jagtap et al. (2009).

Prahalad (2012), refiere que la BdP resulta un mercado cuyas necesidades son cubiertas ineficientemente por el sector informal. De acuerdo con Hammond et al. (2008), este sector posee características que le otorgan una personalidad propia, entre ellas destacan: (a) ser un mercado heterogéneo; (b) no está integrado formalmente en la economía de mercado; (c) sus ingresos provienen del trabajo artesanal realizado por cuenta propia o el desempeñado en micro y pequeñas empresas no constituidas legalmente; (d) una fuente importante de sus ingresos proviene de remesas enviadas por familiares; (e) tienen necesidades básicas insatisfechas y pagan precios más elevados que los consumidores promedio por los mismos servicios o productos.

Desde su creación este enfoque ha estado bajo la lupa, lo que ha permitido que evolucione generando nuevas versiones. La Tabla 3 concentra los elementos clave de cada versión.

Tabla 3.

Evolución del enfoque de la Base de la Pirámide

Elemento	BdP 1.0	BdP 2.0	BdP 3.0	BdP 4.0
Enfoque	Encontrando fortuna	Creando fortuna	Compartiendo fortuna	Habilitando fortuna
Principio	Creación de valor	Co-creación de valor mutuo	Sustentabilidad	Integración
Objetivo	Adaptar productos para los grupos desatendidos	Crear productos en conjunto con la comunidad	Crear productos y cadenas productivas con la comunidad	Crear productos y redes de conocimiento respetando tradiciones
Empresa ancla	Provee bienes y servicios. Apoya MiPymes locales a obtener mejores precios	Provee bienes, servicios, capacitación y tecnología a las MiPymes locales	Proporciona empleos y promueve la creación de emprendimientos sociales	Garantiza la integración y escalabilidad de las MiPymes con un enfoque social
Comunidad (BdP)	Consumidores rentables	Facilitadores y socios comerciales	Participantes del proceso productivo	Protagonistas del proceso productivo
Asociaciones	MiPymes y consumidores involucrados en la cadena de valor	Creación de redes entre la empresa ancla, MiPymes, gobierno y ONG	Miembros de la comunidad, MiPymes y empresas ancla	Creación de redes entre la comunidad, MiPymes y empresa ancla
Impacto social	Aumentar el poder adquisitivo para conducir a una transformación social	Erradicar la pobreza a través del desarrollo de capacidades empresariales de la localidad	Mejorar la calidad de vida a través de la innovación empresarial	Promover la economía colaborativa y la creación de nuevas redes sociales

Nota. Elaboración propia a partir de Borchardt et al. (2020); Cañequo y Hart (2017); Prahalad y Hart (2002); Simanis et al. (2008).

2.3. COMERCIALIZACIÓN DIGITAL

2.3.1 La economía digital

Con la globalización comenzaron a transformarse la mayor parte de los procesos productivos y el flujo de información. Estos cambios dieron paso al concepto “nueva economía” que se refiere a las relaciones entre industrias enfocadas a las tecnologías de la información y comunicación [TIC], el mercado y los consumidores (Posner, 2001). La nueva economía contempla tres áreas de estudio: la economía del conocimiento, la economía de la información y la economía digital (Oropeza, 2018), las cuales se centran en el desarrollo de capacidades relacionadas con el uso intensivo de las TIC.

La idea de la economía digital surge en los años noventa y con el paso del tiempo se han transformado su definición y concepto para hacer frente a los constantes avances de la tecnología. Su primera orientación se refería a la incorporación de Internet en las empresas, incluso en algunas ocasiones se adoptó el nombre de "economía de Internet" para referirse a ella. Para la década de 2000, se consolidó una concepción más amplia, se incorporaron elementos como las políticas de tecnologías digitales y el crecimiento no solamente de las TIC, sino de todas aquellas empresas orientadas al entorno digital (UNCTAD, 2019).

Bukht y Heeks (2017), refieren que la economía digital es “la parte de la producción económica derivada única o principalmente de las tecnologías digitales con un modelo de negocio basado en bienes o servicios digitales” (p. 17). Siguiendo este enfoque, Turban et al. (2018), establecen que la economía digital, está basada en las transacciones de comercio electrónico que tienen lugar en redes de comunicación, equipos móviles o multimedia, servicios de procesamiento en la nube y tecnologías web relacionadas.

De la mano del planteamiento de las actividades de comercio electrónico, es necesario hacer mención del concepto de la “economía red” que también se refiere a las transacciones económicas y comerciales a través de las TIC. En ella se crean los escaparates o tiendas virtuales donde se realizan diferentes tipos de transacciones electrónicas. Su principal característica es que se eliminan las barreras de entrada para los emprendedores y empresarios interesados en participar de las operaciones digitales (Oropeza, 2018).

2.3.2 El comercio electrónico

Internet es un conjunto de incalculables redes enlazadas que desembocan en una gran carretera de información que conecta grandes cantidades de información con usuarios en cualquier latitud. Sus orígenes se remontan a 1969 con la creación de la *Advanced Research Projects Agency Network* [ARPAnet], una red de interconexión entre universidades estadounidenses donde se compartía información a través del correo electrónico y se accedía a bases de datos remotas de agencias de gobierno y empresas (Oropeza, 2018). Sus funciones y protocolos fueron desarrollándose durante un par de décadas y en 1993, se crea la *World Wide Web* (Zwass, 1996), donde se concentró el uso comercial de Internet dando pie al comercio electrónico.

Seoane (2005), establece que el comercio electrónico ha atravesado por cuatro etapas. Durante la primera generación, las empresas crean páginas web estáticas donde proporcionan información relevante y posteriormente se incorporarían catálogos de productos. En la segunda generación, se comienzan a gestar los negocios en la red a través de tiendas virtuales, así como pagos electrónicos. La tercera generación se caracterizó por contenidos dinámicos que hacen uso del marketing *online* y se consolidan las operaciones virtuales. La cuarta generación se orienta a la apariencia web y la estructuración de procesos de pago seguro, seguimiento a pedidos y creación de perfiles de usuarios.

El comercio electrónico hace referencia a los procesos internos de una empresa que incluyen producción, administración, finanzas y el desarrollo de estrategias y negociaciones relativas a Internet (Malca, 2001). Este es un concepto difícil de delimitar debido a que el punto central de este término nace de la naturaleza electrónica de las transacciones de un negocio, pero también se refiere a las acciones realizadas por la empresa orientadas al desarrollo de las actividades comerciales en la red.

Según Villa et al. (2018), las acepciones del comercio electrónico son la comunicación, ya que el *e-commerce* consiste en hacer llegar información de pagos por bienes y servicios a través de redes informáticas. La segunda corresponde al proceso empresarial por el que la tecnología automatiza transacciones comerciales. El tercero es a través del servicio, al ser una herramienta que permite a la empresa y al consumidor cumplir sus objetivos.

Las actividades que se realizan dentro del comercio electrónico se extienden ampliamente sin importar la locación ni el tiempo, están disponibles en cualquier momento y en cualquier lugar. Gracias a esta ubicuidad es posible hablar de un mercado virtual, un lugar dentro del espacio electrónico donde se realizan diferentes transacciones relativas a la compraventa (Turban et al., 2018).

Otra característica del *e-commerce* es la cantidad de usuarios que impacta. El alcance global del comercio electrónico se da al eliminar las fronteras y límites de las actividades de comercio. Dada esta oportunidad de interconexión con personas en cualquier parte del mundo, es necesario que el comercio electrónico posea estándares universales de arquitectura, calidad, seguridad, legislaciones y fiabilidad (Turban et al., 2018).

En cuanto a la información que se transmite y se consume digitalmente es primordial que posea una riqueza centrada en tres aspectos: (a) la cantidad que se transmite a través del ancho de banda; (b) el grado de personalización del mensaje para impacte una gran cantidad de personas; y (c) la interactividad que el mensaje logre transmitir para facilitar la comunicación bidireccional entre comprador y vendedor (Evans y Wurster, 1997).

Al presentarse una interactividad entre los usuarios al intercambiar información entre ambos, es posible lograr una personalización y adecuación de los mensajes y los productos. La personalización se basa en la capacidad de ajustar el mensaje enviado a los clientes gracias al perfil realizado en relación a sus gustos y preferencias (Laudon y Traver, 2013). Por otra parte, la adecuación se refiere a los cambios, sutiles o radicales que pueden realizarse tanto al mensaje como a los productos ofrecidos a través de Internet.

La tecnología social refiere a la capacidad que tienen los usuarios de generar contenidos que pueden ser utilizados como una herramienta de venta. Es en esta interacción social donde nace el término Web 2.0 que se refiere al conjunto de servicios y aplicaciones que forman parte de la economía digital donde es posible entender los aspectos sociales de la generación colectiva de conocimiento (Pérez, 2011). El surgimiento de esta web se da en 2007, cuando los usuarios comienzan a “crear, editar y enviar su contenido a otros usuarios; compartir entre sí sus preferencias, marcar páginas, y conocer personas en línea; participar en vidas virtuales, y construir comunidades en línea” (Laudon y Traver, 2013, p. 19).

En la actualidad es posible clasificar al comercio electrónico desde la perspectiva del modelo de negocio. Amit y Zott (2001), establecen que el modelo de negocio describe los bienes o servicios que se ofrecen al mercado, la estructura y la gobernanza de las transacciones que fueron previamente diseñadas para otorgar valor a través de la explotación de oportunidades de negocio que aparecen en el mercado. En este sentido, Peciña (2017), clasifica al comercio electrónico bajo las siguientes categorías:

- ❖ Tiendas virtuales (*e-tailers*). Funcionan como una tienda minorista física, compran productos a mayoristas para revenderlos a un precio mayor al consumidor final.
- ❖ *Brick & click*. Se refiere a una tienda física minorista tradicional que a su vez ofrece sus productos y servicios a través de una tienda virtual, combinando aspectos como las entregas y devoluciones en ambos canales.
- ❖ *Marketplaces*. Espacio de venta virtual manejado por una compañía que ofrece la infraestructura de un espacio virtual y ciertas garantías para que se ofrezcan productos y servicios a cambio del pago de cuotas y tarifas sobre la venta.
- ❖ Afiliados. Son sitios web que ofrecen contenidos donde recomiendan o venden productos de otras tiendas *online* a partir de captación de clientes potenciales o *leads*, quienes obtienen un porcentaje de la venta realizada.

2.3.2.1 Funcionamiento del comercio electrónico

El comercio electrónico es un proceso que se centra en las acciones que el usuario realiza. El ciclo que se realiza para comprar por Internet puede clasificarse en cuatro etapas (Malca, 2001): atraer, interactuar, comprar y reaccionar. El primer paso será captar la atención del cliente por medio de la imagen que proyecte. El segundo, comienza cuando el cliente interactúa con la página navegando a través de ella adquiriendo información que lo lleve a generar una decisión de compra. El tercero, es la operación de compra en sí, el cliente agrega productos al carrito de compra y procede a realizar el pago. El cuarto consiste en los servicios posventa que se ofrecen para mantener el interés y la lealtad del cliente.

Suárez (2020), establece un proceso más detallado que se compone de cinco fases, mismo que se describe a continuación y se muestra en la Figura 3.

1. El acceso del usuario a la web para buscar información sobre productos, procedimientos de compra y experiencia o recomendaciones de usuarios previos.
2. El proceso de compra donde se genera la transacción comercial que da inicio con una orden de compra en el sitio web que dará origen a un formato de pago.
3. El procesamiento del pago con las diferentes opciones disponibles en el sitio web.
4. La logística relativa al envío y entrega del pedido que involucran diferentes actores encargados de la distribución y el seguimiento de la orden.
5. Los servicios posventa que incluirán un seguimiento una vez recibido el producto por medio de beneficios que mantengan cautivo al cliente.

Figura 3.

Proceso del funcionamiento del e-commerce



Nota. Elaboración propia a partir de Suárez (2020).

2.3.3 Marketing digital

El marketing es un elemento esencial para cualquier emprendimiento ya que es la manera más práctica de acercarse con los clientes potenciales del mercado. El marketing ha sido una poderosa herramienta que ha ayudado a introducir nuevos productos al mercado que han facilitado y enriquecido la vida de las personas (Kotler y Keller, 2012). La sociedad, los medios y la tecnología han evolucionado para hacer frente a los retos y desafíos que se presentan en el entorno global. De igual forma el marketing se ha adaptado a las nuevas formas de comercialización y las herramientas informáticas que facilitan el comercio *online*.

El paso del marketing tradicional al digital se dio de manera natural llevando sus preceptos clásicos al entorno virtual. El origen del marketing digital se da en 1994, cuando aparece el primer *banner* publicitario en la revista digital *HotWired* (Gupta, 2018). Las actividades de marketing digital fueron evolucionando a la par del comercio digital, adaptando sus actividades promocionales en *banners*, anuncios en motores de búsqueda, marketing de afiliados, optimización para motores de búsqueda, etc. (Angel, 2021).

La evolución del marketing digital se da con el desarrollo de nuevas herramientas y tecnologías relacionadas con Internet. Este tiene su origen en la década de 1990, cuando surge la web 1.0, un espacio informativo y estático en el que se buscaba tener presencia en línea para que los usuarios accedieran a los datos de la empresa en cualquier momento y lugar (Patel, 2013). La interacción con los usuarios era nula ya que, accedían con el propósito de obtener información para concretar compras en un establecimiento físico.

La segunda generación de la web tiene su origen en 2004, cuando Internet se convierte en una plataforma (O'Reilly, 2006). En esta web 2.0 se vincula al usuario con los servicios promocionados en Internet a través de las redes sociales como nuevas vías de comunicación, con un diseño adaptado a las personas donde se pueda leer, escribir y participar generalmente en tiempo real. El marketing digital se perfila a lo que se conoce hoy gracias a los blogs, correo electrónico, juegos, foros, etc. (Hassan et al., 2012).

La web 3.0 nace en 2006, cuando John Markoff hace referencia a la semántica de la red, que permite la integración de datos para la personalización de contenidos a partir de los perfiles de sus usuarios (Latorre, 2018). El marketing digital tiene su apogeo en esta tercera generación ya que, al existir una base de conocimientos semánticos y cualitativos con las preferencias, gustos y costumbres de los usuarios, es posible combinarlos con los contenidos presentes en las redes sociales para facilitar la accesibilidad a los contenidos que lograrán la fidelización con las empresas en la red (Boluda y Fernández, 2013).

A partir de la evolución de la web es posible entender que la premisa sobre la que se fundamenta el marketing digital es la forma en la que el usuario accede a los contenidos de la red. Si bien el marketing evolucionó y se implantó en el entorno digital, conlleva una serie de características propias que logran darle una dimensión de gran magnitud.

De manera general puede definirse al marketing digital como los esfuerzos dirigidos para comercializar bienes y servicios a través de la promoción de marcas que impulsen las ventas por tecnologías digitales para atraer *leads* y convertirlos en clientes leales (Todor, 2016). En este mismo tenor, Selman (2017), afirma que el marketing *online* son las estrategias de mercadeo llevadas a cabo en la web para que el usuario realice acciones previamente planeadas por el emprendedor. De esta manera se establece que la espina dorsal del marketing digital son los usuarios y su relación con los medios digitales.

Setkute y Dibb (2022), orientan las prácticas del marketing digital a las acciones en canales de comunicación digital, sitios web, motores de búsqueda, medios sociales o correo electrónico para establecer y mantener relaciones con los usuarios. La clave del marketing digital es la adecuación de los contenidos a las necesidades del cliente. Smith y Chaffey (2017), determinan que el marketing digital se enfoca a añadir valor a los productos, ampliar los canales de distribución y gestionar el servicio posventa.

La Asociación Americana de Marketing (AMA, 2022), establece que el marketing digital es un proceso polifacético y dinámico que ofrece una vía de comunicación bidireccional entre la empresa y sus clientes para promocionar productos y servicios a través de Internet. Dentro de la visión general del marketing digital se percibe como una herramienta que permite integrar diferentes vías de interacción, participación y distribución de contenidos.

2.3.3.1 Estrategias de marketing digital

Hoy en día los emprendimientos con presencia *online* se enfrentan a un vasto número de competidores. Para sobresalir entre la multitud, es necesario recurrir al marketing digital y sus mecanismos para definir una estrategia. Entre las herramientas más comunes para generar esta estrategia es posible utilizar acciones que se engloban las siguientes áreas.

- ❖ Marketing de buscadores. Se basa en la optimización de palabras clave en los motores de búsqueda (SEO) para lograr una posición alta (Minculete y Olar, 2018).
- ❖ Marketing de redes sociales. Consiste en facilitar las interacciones, entre usuarios y la marca para generar valor en sus redes sociales (Smith y Chaffey, 2017).
- ❖ *Email* marketing. Uso del correo electrónico para proporcionar información relevante a los *leads* o clientes que logren fidelizar y estimular las ventas (Luque et al., 2018).
- ❖ Embudo de marketing. Proceso para captar, guiar y transformar prospectos en seguidores (Nguyen, 2017). En la parte superior (TOFU por sus siglas en inglés), se captan *leads*.; en la mitad (MOFU), se convierten en seguidores y la parte inferior (FOBU), los convierte en clientes leales.

2.4 Prácticas comerciales en el desarrollo de los emprendimientos sociales

A través de las consideraciones teóricas abordadas en este capítulo se han determinado las características e importancia de los constructos de la investigación. Este apartado busca establecer la forma en la que convergen y se aglutinan el emprendimiento social, la innovación inclusiva y las prácticas de comercialización digital actuales. El elemento que enlaza esta terna es la innovación *per se*, la cual funge como un componente integral de los cambios sostenibles dentro de la sociedad (Soni et al., 2021).

El emprendimiento social busca impactar en la sociedad dando solución a los retos que enfrenta mediante la innovación de métodos y herramientas imperantes en el emprendimiento (Kruger et al., 2007). La innovación inclusiva busca crear oportunidades para grupos que se encuentran dentro de la BdP, considerándolos socios al involucrarlos en de los procesos creativos y de producción para ofrecerles medios que mejoren su calidad de vida y bienestar socioeconómico (George et al., 2012; Oriakhogba, 2020).

Al conjugarse los enfoques sobre crecimiento, desarrollo socioeconómico e inclusión tiene lugar el nacimiento de un enfoque ascendente en el que la creación de riqueza procede de la incorporación de proyectos locales centrados en la comunidad que preserven el capital social (Peerally et al., 2019). En palabras de George et al. (2012), el florecimiento de la innovación inclusiva tendrá lugar cuando se cree nuevo conocimiento a partir del aprendizaje y el desarrollo de capacidades de la comunidad, lo que concuerda con el enfoque inclusivo del emprendimiento social que presentan Jammulamadaka y Chakraborty (2018), que lo perciben como un instrumento capaz de reducir las desigualdades.

La búsqueda de beneficios económicos remite a los negocios sociales en los que se persigue la creación de valor económico orientado a una causa social (Yunus, 2009). La incorporación de las TIC apoya a los emprendimientos sociales al brindar un ecosistema que fomente el bienestar socioeconómico al permitir el intercambio de información, la gestión del conocimiento y la innovación (Rahman et al., 2019; Soni et al., 2021).

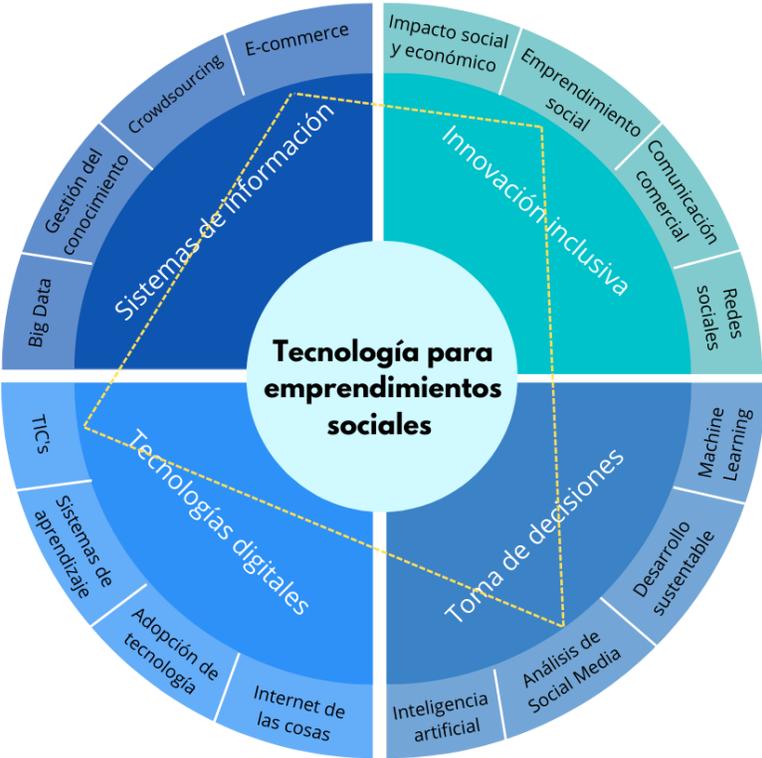
La tecnología permite crear un ecosistema donde fecunde la innovación inclusiva, al promover la creación de valor y la mejora de las relaciones comerciales (Utami et al., 2021), lo que facilitará la creación de modelos de negocio innovadores que reduzcan costos, se

facilite el acceso a mercados y que promuevan el emprendimiento social (De Silva et al., 2020; Dey et al., 2019; Rayna y Striukova, 2021). El comercio electrónico se presenta como una opción novedosa que alivia problemas sociales como la erradicación de la pobreza, la reducción de la brecha de género y la generación de empleos (Wang y Han, 2018).

Se presenta la Figura 4, que delimita un marco de referencia para el uso e incorporación de la tecnología en los emprendimientos sociales. Esta visualización se representa a través de cuatro áreas de aplicación: la innovación inclusiva, la toma de decisiones, las tecnologías digitales y los sistemas de información; las cuales cuentan con temas subyacentes relativos a su uso actual donde existe una interacción, por ejemplo, incursionar en *e-commerce* a través del emprendimiento social usando las redes sociales.

Figura 4.

Marco para el uso de tecnología en los emprendimientos sociales



Nota. Elaboración propia a partir de Soni et al. (2021).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 La investigación cualitativa

La búsqueda de conocimiento ha propiciado el surgimiento de diferentes enfoques y corrientes de pensamiento. Las aproximaciones con las que actualmente se aborda el estudio científico pueden dividirse en dos: enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo, cada uno de los cuales posee características propias y particulares. La investigación cualitativa permite la comprensión de las diferentes perspectivas que engloban los fenómenos estudiados, los contextos en los que se desarrollan y que, por ende, los definen; así como los procesos que intervienen en la modificación de dichos fenómenos (Maxwell, 2019).

Otra de las bondades de la investigación cualitativa es que permite analizar a profundidad los datos obtenidos a partir de la riqueza que les proporciona el contexto en el cual se desarrollan a través de diversas técnicas como la observación, la entrevista y el análisis bibliográfico con los cuales es posible enfocarse en detalles y experiencias únicas lo que proporciona un enfoque holístico y natural (Hernández Sampieri et al., 2014).

A pesar de la aceptación que la investigación cualitativa ha adquirido, dentro de la comunidad científica aún existe una tendencia a oponerse a ella y preferir el rigor y fiabilidad que ofrece la investigación cuantitativa y sus métodos (Olabuénaga, 2012). Para contrarrestar esta acepción es necesario dotar a la investigación cualitativa de un correcto diseño metodológico que comience por el planteamiento de los objetivos y preguntas de investigación que van de lo particular a lo general; la recolección de datos, el análisis y la interpretación de los mismos que generen resultados detallados que den respuesta a las preguntas planteadas (Castro, 2010).

Para el desarrollo del presente estudio se eligió la investigación cualitativa ya que, a través de ella fue posible conocer de primera mano la realidad que enfrentan los emprendimientos sociales a partir de la observación en su propio entorno, lo que permitió ahondar de forma integral en las problemáticas que los rodean. El objetivo fue dar respuesta a las interrogantes planteadas previamente referentes a su gestión, sus estrategias y los factores que los impulsen dando como resultado una propuesta auténtica y práctica de un modelo de comercialización digital.

3.2 El estudio de caso

Dentro de las metodologías que aborda la investigación cualitativa se encuentra el estudio de caso. Esta estrategia de investigación permite comprender y explorar de forma profunda y detallada un fenómeno particular que en su totalidad resulta complejo, lo cual da pie a tener una comprensión de su complejidad (Durán, 2012). El estudio de caso según Yin (2014), posee diferentes aplicaciones: (a) explicar los vínculos de un fenómeno que resultan demasiado complejos para abordarlos a través de un enfoque experimental; (b) describir el contexto en el mundo real en el que se produce el fenómeno; (c) ilustrar ciertos temas dentro del fenómeno de forma descriptiva; y (d) destacar las situaciones en las que no existe un conjunto claro y único de resultados.

El estudio de caso se centra en el análisis de los fenómenos en su contexto real a partir de la recopilación y tratamiento de datos provenientes de diferentes fuentes que permite la comprensión de ciertos procesos que tienen lugar dentro de las organizaciones (Villarreal y Landeta, 2010). Su efectividad para estudiar ciertos fenómenos contemporáneos dentro de su realidad se basa en la posibilidad de tratar una gran cantidad de datos (Yin, 2014), provenientes de la observación directa, las entrevistas, la revisión documental, los cuestionarios estructurados, entre otros.

Hablando específicamente del uso de los estudios de caso en el ámbito de la Administración, Andrade (2018) establece la importancia del estudio de caso:

El estudio de caso es una estrategia de investigación potente para entender y comprender el funcionamiento y la dinámica de las empresas. Su implementación aporta validez y confiabilidad a la exploración de los más diversos ámbitos de la organización, desde los procesos productivos y de negocio, hasta las redes colaborativas y los procesos de innovación. (p. 24)

Con la finalidad de enmarcar las generalidades de la presente investigación, se presenta en la Tabla 4 la ficha técnica del estudio de caso donde se resaltan sus componentes y características más importantes.

Tabla 4.

Ficha técnica del estudio de caso

Generalidades del estudio de caso	
Propósito	Diseñar un modelo de comercialización digital que impulse a los emprendimientos sociales a partir del análisis de diferentes preceptos relativos a la innovación inclusiva.
Diseño de investigación	Exploratorio, descriptivo y prescriptivo.
Unidades de análisis	A) Kentli Arte en Tela B) Tehuanas
Ámbito geográfico	A) Acayuca, Hidalgo B) Nezahualcóyotl, Estado de México
Recolección de información	Observación directa, entrevistas semiestructuradas, revisión bibliográfica, aplicación del modelo de comercialización digital.
Fuentes de información	Socios fundadores de las unidades de análisis.
Informadores clave	Dueños de los emprendimientos.
Herramientas e interpretación de evidencia	Análisis descriptivos, tablas, esquemas y gráficos proporcionados por el software ATLAS.ti 9.
Validez	Validez de constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad.

Nota. Elaboración propia a partir de Yin (2014).

3.2.1 El estudio de caso múltiple

Los estudios de caso son estrategias de investigación y pueden clasificarse de acuerdo con el número de casos que involucren. En este sentido, Yin (2014) afirmó lo siguiente:

Un mismo estudio puede contener más de un caso. Cuando esto ocurre, el estudio ha utilizado un diseño de casos múltiples, y este tipo de diseños ha aumentado su frecuencia en los últimos años. (p. 56)

La siguiente clasificación que Yin (2014) aplica a los estudios de caso múltiples es a partir del número de unidades de análisis: cuando se examina una sola unidad, será considerado de diseño holístico; si se trabaja con dos o más unidades de análisis, se considerará de diseño incrustado. Es posible establecer que la presente investigación es un estudio de caso múltiple con diseño incrustado, ya que, busca la replicación lógica de sus resultados repitiendo la misma metodología sobre dos unidades de análisis diferentes. Una vez establecido que se trata de un estudio multicaso es necesario ahondar en el procedimiento para llevarlo a cabo.

En la Figura 5 se puede apreciar el desarrollo de un estudio de caso múltiple consta de tres etapas; la primera de ellas, consiste en la definición y diseño del estudio, que parte del desarrollo de la teoría que sustente el tema sobre el que gira la investigación para dar pie a la selección de los casos y el diseño del protocolo sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes. La segunda etapa engloba la preparación, recolección y análisis de datos.

En este punto es necesario llevar a cabo el estudio de cada una de las unidades de análisis de forma individual, para posteriormente escribir un reporte que contengan una descripción de los puntos más relevantes, esto con la finalidad de generar una contrastación de datos en la siguiente y última etapa, que corresponde al análisis y conclusiones. En la última sección se generan diferentes actividades que comienzan con la contrastación de conclusiones cruzadas de ambas unidades de análisis, que deberán asentarse en un reporte, mismo que sentará las bases para generar una propuesta de mejora.

Figura 5.

Procedimiento del estudio de caso múltiple



Nota. Elaboración propia a partir de Yin (2014).

3.2.2 Validez del estudio de caso

Para garantizar la precisión de los datos recolectados es necesario recurrir a su validación por medio de cuatro criterios establecidos por Yin (2014): validez de constructo, validez externa y fiabilidad. La Tabla 5, describe los criterios usados en la presente investigación.

Tabla 5.

Criterios de validez del estudio de caso

Criterio	Descripción	Validación
Validez de constructo	Identificar múltiples fuentes de información para operacionalizar las métricas que se emplearán en la investigación; utilizar una cadena de razonamientos y contar con informantes que posean amplios conocimientos sobre el fenómeno estudiado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulación de la información recabada a través de la observación directa, entrevistas y marco teórico. ▪ Elaboración de informes técnicos con los resultados de los análisis y la propuesta de mejora basada en innovación inclusiva.
Validez externa	Descripción de los hallazgos para contrastarlos. Se busca que estos puedan llegar a ser replicables y que sus resultados sean parecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión teórica de los elementos del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales. ▪ Análisis de resultados por medio del software ATLAS.ti 9 que identifiquen los hallazgos del estudio para contrastarlos con el marco teórico.
Fiabilidad	Se determina a partir de la replicación lógica en casos múltiples y la consistencia de sus resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolo del estudio de caso. ▪ Aplicación del cuestionario base para las entrevistas. ▪ Documentación del procedimiento realizado que permita replicarlo.

Nota. Elaboración propia a partir de Yin (2014) y Castro (2010).

Al realizar un estudio de caso se busca presentar de forma integral y dinámica la interpretación de datos cualitativos, por lo que es indispensable que los procesos realizados cuenten con rigor y claridad ejemplares. Es necesario establecer de antemano elementos que le proporcionen validez, su importancia radica en la fiabilidad que le brinda la replicación lógica de los resultados a través del tiempo en diferentes unidades de análisis.

Es importante recalcar que los criterios para determinar la validación del estudio de caso sentarán las bases para confiar en sus resultados. Se determina que la validez no es en sí un punto específico dentro del estudio de caso, sino un proceso que se llevará a cabo a lo largo de las etapas que contempla (Yacuzzi, 2005). Los criterios de validez de la presente investigación se aplicaron en los puntos 3.3 Diseño de la investigación, 3.4 Aplicación del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales, 3.5 Protocolo del estudio de caso, 3.6 Análisis de resultados y 3.7 Reporte cruzado.

Las características principales de los criterios de validación que contempla la investigación se concentran en la validez de constructo que consiste en identificar las medidas operacionales que mejor se aplicaban a los dos casos analizados mediante diversas fuentes de evidencia (Gundermann, 2013). En segundo lugar se contempló la validez externa a partir de la definición de la amplitud de los resultados y las conclusiones obtenidas a través de la generalización (Yin, 2014) de forma práctica y teórica. Finalmente, en cuanto a la confiabilidad, entendida como la demostración real de que las operaciones y procedimientos realizados durante el análisis de datos llegarán a los mismos resultados, bajo el entendimiento de ser una repetición y no una replicación (Gundermann, 2013).

Como nota aclaratoria se hace constar que el criterio de validez interna no fue considerado debido a que su diseño no es causal ni tampoco explicativo y en palabras de Yin (2014) no es pertinente contemplarla para estudios descriptivos o exploratorios como el presente.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se compuso de dos etapas las cuales englobaron el desarrollo de diferentes procesos que a continuación se describen.

1. Primera etapa. Se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio de diversas fuentes de información por medio de la documentación. Se delimitaron los elementos clave de los emprendimientos sociales, las estrategias orientadas a la BdP a través de su evolución, contemplando a su vez los procesos de la innovación inclusiva con el fin de elegir los puntos clave para desarrollar un modelo de comercialización digital orientado a los emprendimientos sociales.

2. Segunda etapa. Una vez creado el modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales se realizó un estudio de tipo descriptivo, exploratorio y prescriptivo para las empresas Kentli Arte en Tela y Tehuanas.

3.4 Aplicación del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales

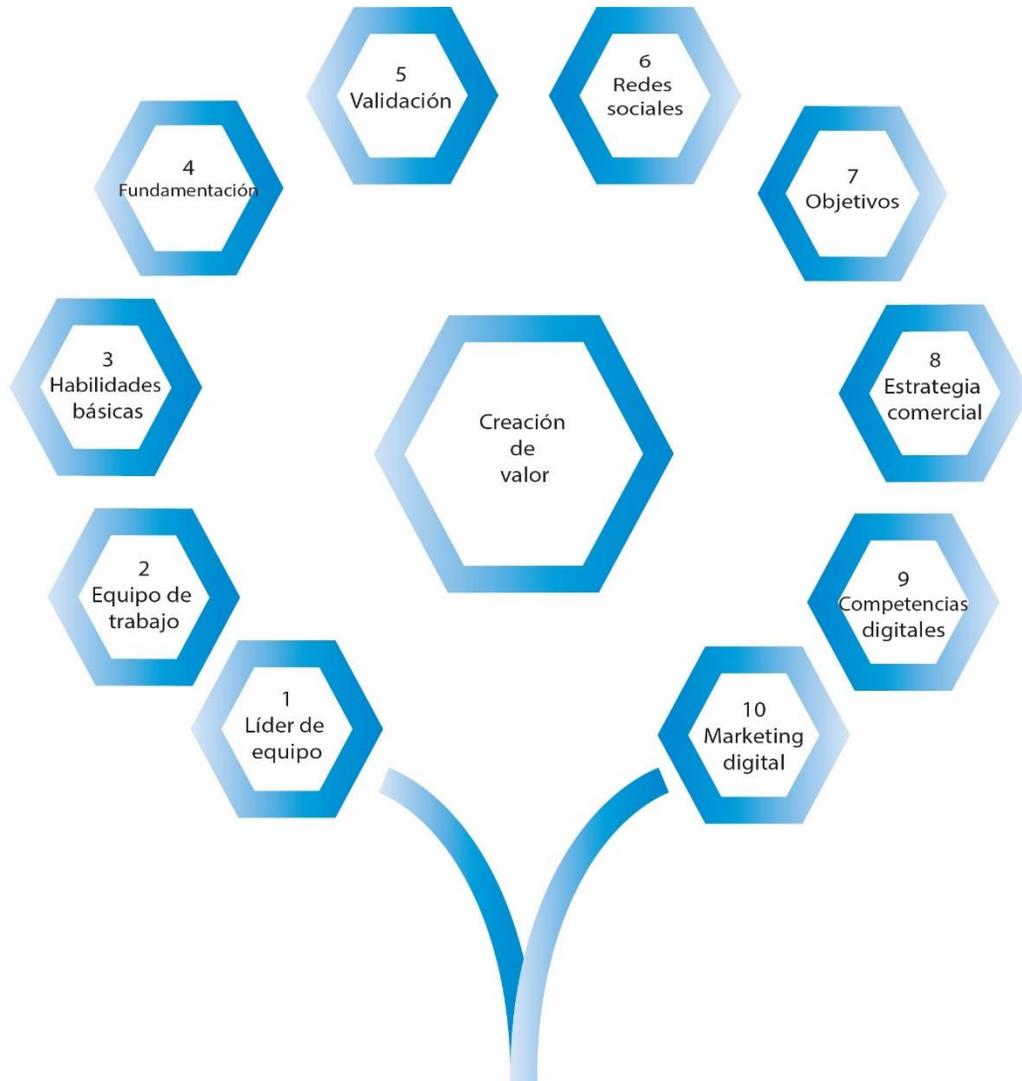
A partir del estudio exploratorio realizado sobre las relaciones existentes entre los tres constructos el emprendimiento social, la innovación inclusiva y la comercialización digital, se creó un modelo de comercialización digital (Figura 6), cuya finalidad es impulsar a los emprendimientos sociales a través de la digitalización de sus actividades comerciales.

La integración de este modelo parte de un núcleo central que se denomina creación de valor y se compone de 10 dimensiones, las cuales, conjuntan diferentes actividades y procesos iterativos de fácil aplicación que dan pie a la creación de soluciones hechas a la medida para los emprendedores con la finalidad de generar un impacto social y económico.

El conjunto de actividades que conforman cada una de estas unidades fueron elegidas con base en los preceptos de la innovación inclusiva y la estrategia orientada a la BdP. Se decidió utilizar una visualización armónica que resultara vistosa y de fácil comprensión. Este modelo proporciona la solidez necesaria para concretar exitosamente un proyecto de comercialización digital, que resulte sencilla de replicar dentro de cualquier emprendimiento social que sirva como una guía sólida para aquellos que aspiran a incursionar con éxito en el mercado digital. Las 10 dimensiones que componen al modelo se describen a continuación para brindar una perspectiva más amplia sobre su funcionamiento.

Figura 6.

Modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales



Nota. Elaboración propia.

1. Líder de proyecto

El líder de proyecto funge como el enlace que facilita las relaciones entre el equipo de trabajo y la comunidad. Entre las características que se buscan en este líder se encuentran: que sea una persona empática, con buenas habilidades de comunicación y gran capacidad de negociación y análisis. De esta forma se cubren los aspectos necesarios para que funja como enlace con la comunidad, que sea posible llegar a acuerdos y transmitir sus ideas con facilidad para generar las condiciones necesarias para la creación de capital social.

2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo se divide en los miembros directos del emprendimiento y los actores externos de la comunidad que participan del proyecto. Las actividades que se desarrollan, los roles y las responsabilidades, deben delimitarse para garantizar el buen funcionamiento del emprendimiento y para evitar problemas de operación por fallas, omisiones o límites demasiado laxos. La claridad en las funciones proporciona estructura y solidez, se busca que el equipo de trabajo cuente con suficiente independencia para realizar sus actividades por lo que el líder del equipo deberá delegar actividades a cada miembro del equipo.

3. Habilidades básicas

Las habilidades básicas de negocio que el emprendedor y su equipo de trabajo deben poseer para gestionar las actividades y procesos necesarios para incursionar en la web se dividen en tres áreas: nivel de conocimiento del idioma inglés, dominio de uso de paquetes y programas informáticos y la familiaridad sobre el uso de las TIC. Es recomendable que los miembros del emprendimiento posean un nivel medio en cada una de estas áreas.

4. Fundamentación del negocio

La fundamentación del negocio se refiere a la coordinación de los recursos básicos del emprendimiento, sus actividades y procesos con la finalidad de cimentar la base sobre la que se erigirán las acciones y decisiones del emprendimiento. Esta sección engloba cuatro ejes que se describen a continuación.

- ❖ **Administración:** se basa en identificar los principios que dan identidad y sentido al emprendimiento abarcando el establecimiento de la misión, visión, valores y una propuesta de venta única. Estos elementos funcionan como la estrategia empresarial que marcará un diferenciador para que el emprendimiento destaque en la web.

- ❖ **Análisis de mercado:** se delimita el entorno a través de la creación del perfil de cliente ideal que profundice en sus hábitos, preferencias, valores y necesidades para entender qué los motiva a realizar compras por Internet; el reconocimiento de las tendencias del mercado y de diseño con los que se comprueba el potencial de la idea de negocio, su viabilidad y la detección de oportunidades; y el análisis de la competencia que identifique el tipo de productos que se ofrecen, sus precios, los canales de venta, las palabras clave o hashtags con los que se identifican, etc.
- ❖ **Diseño de producto:** se analizan las etapas del proceso de creación de productos y su posicionamiento en un escaparate virtual. Los puntos que se incluyen son: las regulaciones aplicables para la venta y envío de los productos o servicios escogidos; los tiempos de producción y entrega aplicables; la estructura de costos y la fijación de precios a utilizar; y las formas en que el producto será ofrecido junto con las estrategias de lanzamiento y ventas que se aplicarán.
- ❖ **Imagen corporativa y marca:** se orienta al reconocimiento de la parte visual del negocio, que incluye el diseño de una paleta de colores que distinga al emprendimiento en sus diferentes escaparates virtuales, una tipografía específica para sus publicaciones y elementos de diseño gráfico personalizados, un logo y eslogan que identifiquen a la marca. Este punto incluye también el diseño del empaque que ofrezca una experiencia para el usuario.

5. Validación de la idea de negocio

La validación se refiere a determinar el potencial y la viabilidad de la idea de negocio. Esta se desarrolla a través de cinco puntos globales que comprenden los siguientes elementos.

- ❖ **Mercado:** se orienta a realizar un análisis del mercado meta en el que se desarrollará el emprendimiento determinando las principales necesidades del sector al que se dirigen sus productos o servicios.
- ❖ **Cliente ideal:** se delimita reconociendo sus hábitos, preferencias y necesidades para orientar específicamente los esfuerzos de mercadotecnia digital.

- ❖ Deseo / Problema: se delimitan las aspiraciones y retos del cliente ideal para desarrollar productos que ofrezcan beneficios que cumplan sus aspiraciones.
- ❖ Solución del problema: se alinean los productos y servicios ofrecidos a los deseos/problemas del cliente ideal para convertirse en la mejor opción del mercado, imaginando diversas posibilidades que rompan las barreras que los limitan.
- ❖ Escalabilidad: se desarrollan propuestas rentables en términos financieros y de producción, sean fáciles de replicar sin poner en riesgo la operación del negocio.

6. Creación de redes sociales

La creación de redes sociales se orienta al fortalecimiento de los lazos formales e informales del emprendimiento delimitando las relaciones que faciliten el desarrollo de las actividades del negocio. Es recomendable contar con un registro de los contactos personales, empresariales, gubernamentales e institucionales que se posean. La base de datos deberá actualizarse cuando se entable una relación que beneficie al negocio. Se genera un ejercicio de análisis ya que, al registrar los contactos se pueden detectar nuevos vínculos.

7. Definición de objetivos

La definición de objetivos es la guía sobre la cual se encamina la toma de decisiones. Describe qué es lo que el emprendimiento desea conseguir para contrastarlo con las bases sobre las que opera. Se sugiere que el establecimiento de objetivos se haga por escrito resaltando su propósito, la forma en la que se llevará a cabo, señalando las acciones y herramientas necesarias para conseguirlo. Se debe contemplar que sean desafiantes y ambiciosos, pero a su vez, posibles de alcanzar contemplando los recursos y limitaciones.

8. Configuración de la estrategia comercial

La estrategia comercial requiere reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del emprendimiento, así como la contundencia de su presencia *online*. Para determinarla es necesario recurrir al árbol de decisiones sobre ventas por Internet¹ que permite entender en qué etapa del proceso se encuentra el emprendimiento.

¹ El formato del árbol de decisiones propuesto se puede consultar en el Anexo 1.

9. Competencias digitales

Las competencias digitales del emprendimiento resultan de gran importancia para la inmersión en el mundo digital y manejar las operaciones en la red. Los ejes centrales que incluyen esta etapa se concentran en dos rubros que se describen a continuación.

- ❖ Recursos: comprende el uso de las herramientas virtuales del emprendimiento y su habilidad para manejarlas. Este punto contempla las categorías: sitio web, tienda *online*, *marketplaces*, correo electrónico y redes sociales.
- ❖ Mercadotecnia: aborda las actividades que el emprendimiento realiza dentro de los temas de captación de prospectos, seguidores y clientes; objetivos de marketing digital y canales de venta.

10. Marketing digital

La estrategia de marketing digital involucra establecer objetivos específicos e implementar las tareas que se engloban en los dos ejes que se describen a continuación.

- ❖ Embudo de marketing: determina la relación y las actividades específicas que el emprendimiento tiene con sus clientes y prospectos. Las acciones realizadas se clasifican en tres niveles: captación de prospectos, conversión de prospectos en seguidores y generación de clientes leales. La mezcla de tácticas utilizadas en cada nivel incluye desarrollo del SEO, manejo de redes sociales y campañas publicitarias que reflejen un mensaje similar y coherente.
- ❖ Selección de canales de venta: consiste en elegir los medios digitales en donde se llevarán a cabo las actividades comerciales del emprendimiento. La elección se realiza con base en las necesidades específicas de los clientes, las especificaciones de los productos y servicios que se ofrecen y el impacto que se espera obtener.

3.5 Protocolo del estudio de caso

En palabras de Yin (2014) el protocolo en un estudio de caso múltiple resulta una pieza esencial para garantizar su fiabilidad y validez, pero, sobre todo, se presenta como una guía para la recolección de información. En otras palabras, el protocolo puede entenderse como

aquellos procedimientos que deben llevarse a cabo durante la obtención de datos. El protocolo diseñado para la presente investigación aborda los siguientes puntos, mismos que se describirán en los siguientes apartados.

- ❖ Desarrollo del cuestionario base.
- ❖ Recolección de la información.
- ❖ Operacionalización de los elementos de análisis.

En este caso, la principal fuente de recolección de datos fueron las entrevistas semiestructuradas realizadas con el cuestionario base y la operacionalización de los elementos de análisis, mismos que se describen a profundidad en los siguientes apartados.

3.5.1 Cuestionario

Se elaboró un cuestionario semiestructurado en el que se incluyeron preguntas orientadas a conocer al emprendimiento y la forma en la que lleva a cabo los procesos para realizar ventas por Internet. Este instrumento² fue elaborado a partir de las estrategias orientadas a la BdP contemplando también los elementos clave de la innovación inclusiva. La Tabla 6 muestra la forma en que está conformado e integrado el cuestionario.

- ❖ Inicia con un apartado de datos que delimitan las generalidades de los emprendimientos con el fin de obtener su descripción general.
- ❖ La dimensión reconocimiento se orienta a conocer los perfiles del emprendedor y el equipo de trabajo, así como los recursos con los que cuentan. Se enfoca a conocer aspectos sobre la marca y el tipo de productos que ofrecen al mercado.
- ❖ La dimensión configuración recolecta información referente a la idea de negocio general con la que opera el emprendimiento e indaga sobre su visión a futuro y las posibles limitantes para alcanzar sus metas.
- ❖ La dimensión gestión centra su atención en el manejo digital del emprendimiento abordando temas relativos al marketing como el análisis FODA, la comercialización de la marca en medios digitales y su ventaja competitiva.

² El instrumento aplicado se puede revisar en el Anexo 2.

Tabla 6.*Dimensiones del cuestionario base de la entrevista*

Dimensión	Descripción	Preguntas
I. Reconocimiento	Se busca conocer las bases de operación, concentrándose en el contexto, recursos, procesos, personas y vínculos que confluyen en la cadena productiva.	1-29
II. Configuración	Se busca entender las bases del emprendimiento al afrontar retos y conseguir éxito a largo plazo. Se inspeccionan elementos que aseguren el potencial de la idea de negocio para desarrollarse de forma exitosa en la web.	30-41
III. Gestión	Se indagan las habilidades y recursos del emprendimiento para operar el negocio en medios digitales. Se exploran los elementos que estructuran los procesos administrativos, comerciales y de marketing.	42-63

Nota. Elaboración propia.

3.5.2 Recolección de información

La recolección de información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los líderes de los emprendimientos durante las cuales se recurrió a la observación directa y la aplicación del cuestionario base. El objetivo de estas sesiones se centró en realizar un diagnóstico integral de las operaciones de comercio electrónico de los emprendimientos y el papel que juegan los líderes del proyecto en ellos. Con estos datos fue posible entender el contexto general de ambas unidades de análisis.

La primera entrevista fue realizada el 6 de marzo de 2022 de forma presencial en el domicilio de la fundadora de Kentli Arte en Tela, mismo que funge como centro de sus operaciones y está ubicado en el municipio de Acayuca, Hidalgo. La segunda entrevista fue realizada el 14 de marzo de 2022 de forma virtual a través de la plataforma de videoconferencias Zoom con el socio fundador de Tehuanas.

3.5.3 Operacionalización de los elementos de análisis

Con la finalidad de dar claridad a los elementos del análisis se procede a desglosarlos haciendo referencia a los códigos que los conforman, así como la clasificación de las dimensiones a las que pertenecen y los ítems que se emplearon en el cuestionario base.

El primer elemento Capital humano hace referencia a las personas que participen como integrantes directos o indirectos de las actividades del emprendimiento. La Tabla 7 desglosa los códigos que se desprenden de este elemento.

El segundo elemento Competencias, que se define como los factores, habilidades y conocimientos con los que cuenta el capital humano que interviene en el emprendimiento para desarrollar de manera óptima las actividades propias de su puesto de trabajo. La Tabla 8 muestra los códigos que comprende este elemento.

El tercer elemento se llamó Idea de negocio que hace referencia a la conceptualización inicial del proyecto comercial que busca desarrollar el emprendimiento centrándose en los productos o servicios ofrecerá en el mercado a un determinado tipo de clientes. La Tabla 9 muestra los diferentes códigos que comprende este elemento.

Tabla 7.
Códigos del elemento de análisis Capital humano

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
101. Equipo de trabajo	Refiere a las personas que participan activamente en el desarrollo de las operaciones del emprendimiento.	I. Reconocimiento	7
102. Experiencia previa	Comprende el cúmulo de conocimientos adquiridos a través del tiempo junto con la formación académica y la trayectoria profesional del equipo de trabajo.	I. Reconocimiento	3, 9
103. Motivación	Remite a los impulsos que mueven al equipo de trabajo del emprendimiento a realizar sus actividades, es decir las razones que detonan las operaciones.	I. Reconocimiento	4, 5, 17

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.
Códigos del elemento de análisis Competencias

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
201. Básicas	Conjunta las habilidades elementales para interactuar en medios digitales (correo electrónico, almacenamiento en la nube, banca electrónica, mensajería instantánea y comunidades virtuales).	I. Reconocimiento	6, 8, 10
202. Administrativas	Refiere a la cultura del negocio que aportan una clara diferenciación en el mercado (misión, visión, valores y propuesta de venta única).	I. Reconocimiento	6, 8, 13
203. De diseño	Engloba las capacidades del equipo de trabajo orientadas al manejo de programas y herramientas de edición.	I. Reconocimiento	6, 8, 11
204. Digitales	Comprende las habilidades para el manejo, comunicación y desarrollo de contenidos digitales (nivel elemental de inglés y uso de aplicaciones informáticas).	I. Reconocimiento III. Gestión	6, 8, 11-12, 56

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9.
Códigos del elemento de análisis Idea de negocio

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
301. Producto	Incluye las bondades, características y atributos inherentes a los bienes ofrecidos al mercado, contemplan la calidad, singularidad, técnica artesanal, región donde fueron hechos, etc.	I. Reconocimiento II. Configuración	1, 16, 19-26, 31-32
302. Precio	Refiere a la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por los beneficios y soluciones que le otorga un producto.	I. Reconocimiento	23-24
303. Plaza	Alude a los canales donde se realizan las operaciones del emprendimiento para ofrecer sus productos, ya sean virtuales o físicos.	II. Configuración	33-34
304. Empaque	Comprende el contenedor del producto que lo protege y proporciona una experiencia por medio de elementos que generan valor agregado al producto.	I. Reconocimiento	28
305. Competencia	Refiere a los agentes del mercado que coinciden dentro de un mismo nicho al ofrecer productos y servicios similares.	II. Configuración	17-18, 30

Nota. Elaboración propia.

El cuarto elemento se nombró Estrategia digital y se refiere al desarrollo de un plan orientado a la aplicación de las TIC a la idea de negocio para destacar en el entorno *online* y ofrecer una experiencia de compra única al cliente. Se presentan en la Tabla 10 los códigos que conforman este elemento.

El quinto elemento y sus códigos se muestran en la Tabla 11, este se denominó Redes y se refiere a todas las relaciones que entabla el emprendimiento con diversos con los cuales forma lazos que le permiten intercambiar información, bienes, y servicios para llevar a cabo sus actividades comerciales.

Tabla 10.
Códigos del elemento de análisis Estrategia digital

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
401. Presencia <i>online</i>	Refiere a la forma en que el emprendimiento se presenta en Internet, la conceptualización del proyecto como parte de su identidad digital y la facilidad con la que puede encontrarse en diferentes motores de búsqueda.	II. Configuración III. Gestión	31, 42, 46
402. Marca	Describe el concepto que identifica al emprendimiento frente a su competencia y le permite generar una reputación.	I. Reconocimiento III. Gestión	15, 20, 29, 58- 59
403. Marketing	Comprende las actividades de promoción en medios digitales para propiciar intercambios comerciales y acercar el emprendimiento a los clientes. Incluye la creación de contenidos digitales para difundir la marca en el entorno <i>online</i> .	I. Reconocimiento II. Configuración III. Gestión	27, 43- 45, 48- 49, 51- 54
404. Herramientas	Contempla el uso de aplicaciones, programas o páginas web que ayudan a administrar y operar actividades mercadotecnia <i>online</i> para sistematizar procesos que disminuyen el tiempo invertido en dichas actividades.	I. Reconocimiento III. Gestión	21, 42, 45

Nota. Elaboración propia.

El sexto elemento se denominó Administración, este comprende un conjunto de actividades específicas relativas a optimizar los recursos del emprendimiento. Los códigos pertenecientes a este elemento se muestran a continuación en la Tabla 12. El séptimo elemento se designó Ventas, e incluye todas aquellas actividades orientadas a incentivar al cliente a adquirir un determinado producto o servicio y realizar una transacción económica. La Tabla 13 muestra los diferentes códigos que comprende este elemento. El último

elemento se nombró Entorno, se refiere a los factores externos que rodean, impactan e influyen en el desarrollo de las actividades esenciales del emprendimiento. La Tabla 14 muestra los diferentes códigos que comprende.

Tabla 11.
Códigos del elemento de análisis Redes

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
501. Clientes	Se refiere a las personas que se interesan por la marca, interactúan con ella y compran sus productos convirtiéndose así en sus consumidores.	I. Reconocimiento II. Configuración III. Gestión	14-15, 30, 51, 60-61
502. Proveedores	Comprende las personas, comunidades, grupos o entidades que se integran en el ciclo productivo al proveer la materia prima y diseños de los productos.	II. Configuración	35-37
503. Familia	Alude a los lazos de parentesco entre el equipo de trabajo	I. Reconocimiento	7-9
504. Amistades	Remite a las relaciones del círculo cercano y sus interacciones para crear alianzas que impacten en procesos de trabajo.	I. Reconocimiento	7-9

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12.
Códigos de elemento de análisis Administración

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
601. Objetivos	Son las metas que busca alcanzar el emprendimiento en el futuro, sirven como guía para encaminar sus acciones.	II. Configuración III. Gestión	34, 38- 41, 43, 47
602. Procesos	Remite a la existencia de una serie de pasos consecutivos y ordenados para la realización de tareas específicas en diferentes áreas del emprendimiento que proporcionan una base para la operación.	I. Reconocimiento II. Configuración III. Gestión	21, 35, 57
603. Calidad	Refiere a la forma en la cual el equipo de trabajo realiza sus actividades con la convicción de evitar errores y fallas para ofrecer un producto final que cumpla con las expectativas del mercado.	I. Reconocimiento	19
604. Disponibilidad de tiempo	Se orienta a la capacidad del equipo de trabajo para organizar y desarrollar de forma óptima las actividades que realizan dentro del emprendimiento.	I. Reconocimiento III. Gestión	2, 50, 55

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13.
Códigos del elemento de análisis Ventas

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
701. Actividades comerciales	Remite a la forma en la que el emprendimiento gestiona sus operaciones de compraventa.	II. Configuración	33-34, 41
702. Por Internet	Alude al medio digital por el cual se realizan las transacciones comerciales del emprendimiento.	II. Configuración III. Gestión	42, 62-63
703. Exportación	Refiere a las operaciones que se realizan en los medios digitales de manera global contemplando la venta de productos en el extranjero a través de operaciones de comercio electrónico.	I. Reconocimiento	19

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14.
Códigos del elemento de análisis Entorno

Códigos	Descripción	Dimensiones	Ítems
801. Pandemia	Alude a las situaciones generadas por el cese de actividades debido a las medidas de restricción adoptadas por las autoridades durante la Marketplace pandemia suscitada por el virus SARS-CoV-2.	I. Reconocimiento	5
802. Festividades	Se refiere a las fiestas típicas, tradicionales e icónicas de la cultura mexicana.	III. Gestión	44
03. Piratería	Considera las actividades de falsificación, copia o reproducción de un producto tradicional hechas con técnicas, materiales o productos que abaratan sus costos para obtener una ventaja comercial frente a la competencia.	I. Reconocimiento	5

Nota. Elaboración propia.

Una vez descritos los elementos de análisis, se procedió a clasificarlos de forma ordenada y jerárquica según su importancia dentro del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales, a través de una taxonomía de códigos que se detalla en la Figura 7. El objetivo de esta taxonomía fue fungir como guía para la codificación de las frases testimonio filtradas de las entrevistas semiestructuradas.

Figura 7.

Taxonomía de elementos y códigos

Capital humano	Competencias	Idea de negocio	Estrategia digital	Redes	Administración	Ventas	Entorno
101. Equipo de trabajo	201. Básicas	301. Producto	401. Presencia <i>online</i>	501. Clientes	601. Objetivos	701. Actividades comerciales	801. Pandemia
102. Experiencia previa	202. Administrativas	302. Precio	402. Marca	502. Proveedores	602. Procesos	702. Por Internet	802. Festividades
103. Motivación	203. Diseño	303. Plaza	403. Marketing	503. Familia	603. Calidad	703. Exportación	803. Piratería
	204. Digitales	304. Empaque	404. Herramientas	504. Amistades	604. Disponibilidad de tiempo		
		305. Competencia					

Nota. Elaboración propia.

3.6 Análisis de resultados

El análisis de resultados se realizó en dos diferentes momentos, primero descriptivamente para diagnosticar los puntos fuertes y las áreas de oportunidad de las unidades de análisis que se desprenden del modelo de comercialización digital llevando a cabo una la redacción de un detallado escrito en prosa. Posteriormente se usaron las herramientas de análisis del software ATLAS.ti 9 siguiendo el proceso descrito en la Figura 8, cuyos pasos se detallan a continuación.

Figura 8.

Proceso del análisis de resultados



Nota. Elaboración propia.

1. Elección de códigos. Se determinaron los elementos a utilizar en el análisis cualitativo, su elección se basó en los elementos descritos en el apartado 3.5.3 Operacionalización de los elementos de análisis de este capítulo. En palabras de Saldaña (2016), cuando se aplican códigos a los datos cualitativos se puede “dividir, agrupar, reorganizar y relacionar los datos para consolidar el significado y desarrollar una explicación” (p. 10), por lo tanto, la función de estos códigos fue clasificar las frases testimonio de las entrevistas realizadas.

2. Codificación de frases. Se realizó la categorización de las frases testimonio obtenidas, lo que permitió clasificarlas conforme a la taxonomía de elementos y códigos representada en el apartado 3.5.3 Operacionalización de los elementos de análisis de este capítulo. Se agruparon y organizaron en diferentes familias los datos que resultaban similares o que mostraban un patrón mediante un razonamiento de clasificación tácito e intuitivo (Saldaña, 2016). Esta selección es la base sobre del resto de los análisis contenidos en este proceso.

3. Análisis con tablas código-documento. Las tablas código-documento son una herramienta que permite analizar el porcentaje de popularidad de datos que engloba cada código a partir del número de frases testimonio contenidas en ellos. En ellas es posible recuperar las citas que se asocian con un elemento o código específico y calcular la frecuencia con la que se presentan (Pan et al., 2008). Estas tablas se exportaron al programa informático Excel para generar visualizaciones mediante gráficas de pastel, en las que se detalla de forma global y particular cuántas veces se utilizaron estos códigos.

4. Estructuración de redes semánticas. Las redes semánticas son representaciones gráficas de las relaciones que guardan las frases testimonio de un elemento con otros códigos, lo que permite tener una visión orgánica más amplia de las relaciones que se presentan entre los elementos del modelo de comercialización digital. De esta manera fue posible codificar las respuestas de las entrevistas en los códigos coincidentes que dan como resultado categorías temáticas que crean redes semánticas (Tarrés, 2021).

5. Análisis con matriz de coocurrencias. La matriz de coocurrencias muestra las relaciones que existen entre las frases testimonio codificadas. A través de la matriz generada es posible visualizar las coincidencias de diferentes códigos a partir del coeficiente C. Este coeficiente se calcula a partir del análisis cuantitativo de la codificación y resulta significativo cuando existe un conjunto de datos de considerable magnitud (Friese, 2014).

6. Informe con nube de palabras. Finalmente, se realizó un informe a través de la visualización de nube de palabras que, al igual que en las tablas código-documento, representa la frecuencia de las palabras contenidas en las frases testimonio, mostrando cada una con diferentes tamaños y tonalidades. Estas nubes brindan una impresión global de la información contenida en los códigos de la taxonomía (Gómez et al., 2014).

3.7 Reporte cruzado

El reporte cruzado se llevó a cabo siguiendo la metodología de Yin (2014) y Coller, (2005), quienes determinan que dentro de los estudios de casos múltiples se contempla presentar los resultados de cada caso analizado de forma individual y posteriormente incluir una sección comparativa de análisis cruzado. En esta sección delimitaron y compararon las convergencias y divergencias que se presentaron en cada una de las unidades de análisis.

Dentro de este reporte se llevó a cabo una descripción de los hallazgos más importantes de ambos casos de estudio. Esta redacción se acompañó de elementos visuales tales como gráficos, tablas o imágenes con el propósito de presentar de forma clara los datos encontrados. Este reporte presenta una serie de argumentos sólidos basados en las similitudes y diferencias de los resultados del análisis que le otorgan mayor contundencia a la presente investigación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En este capítulo se abordan aspectos del emprendimiento social y la innovación inclusiva de cada una de las unidades de análisis de esta investigación. En un primer momento se presentan de manera general con lo que se busca destacar los aspectos clave que definen su situación presente y pasada. A través de esta descripción se logra apreciar los elementos clave del emprendimiento social que las permea tales como el impacto positivo en las comunidades con las que trabajan; la creación y fortalecimiento de redes sociales; el desarrollo de nuevas competencias; la creación de capital social; y la innovación de procesos que fomentan el cambio social.

La segunda parte del análisis muestra un análisis descriptivo del contexto sobre el que realizan las actividades que delimitan el modelo de comercialización digital. La parte final de este análisis contenida en la sección 4.2.2 Análisis cualitativo, presenta los resultados de la codificación de las respuestas obtenidas de la entrevista semiestructurada mediante el uso de las herramientas del software ATLAS.ti 9.

En esta sección se presentan cuatro secciones que enmarcan una serie de visualizaciones gráficas con las cuales es posible dilucidar de forma armónica la información referente a la formación de redes sociales para el desarrollo de competencias digitales; el capital humano y su papel en las ventas por Internet; las actividades relativas al posicionamiento *online*; y la administración de los recursos de la empresa. A partir del análisis de estos resultados es posible profundizar en los hallazgos más representativos para esta investigación. Mediante el análisis de la información se sentarán las bases para establecer una propuesta de mejora.

4.2 Caso Kentli Arte en Tela

El emprendimiento Kentli Arte en Tela, es de reciente creación, comenzó sus operaciones hace un par de años. Se encuentra ubicado en el municipio de Acayuca, en el estado de Hidalgo. Se dedica al comercio minorista de ropa y accesorios típicos mexicanos como bolsas, carteras, rebozos, cinturones, entre otros. Su fundadora maneja directamente sus operaciones junto con otra persona que se dedica a desarrollar la parte gráfica y visual.

La motivación por la cual surgió este emprendimiento fue encontrar una nueva fuente de ingresos durante el periodo de pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2. Después de analizar diferentes opciones, decidió capitalizar su gusto personal por los diseños típicos mexicanos y las relaciones familiares y de amistad que posee con grupos de artesanos ubicados en el estado de Chiapas para crear productos atractivos y novedosos para el mercado actual. Se busca elevar la calidad de vida de los implicados a partir de la comercialización digital de sus productos.

4.2.1 Descripción de resultados

En esta sección se realiza una descripción narrada del estatus que guarda la empresa en términos de las 10 dimensiones que componen el modelo de comercialización digital, con el propósito de ampliar el conocimiento sobre sus características y capacidades, las relaciones que guardan con el equipo de trabajo y los procesos que desarrollan en la web.

1. Líder de proyecto

Se detectó que la líder del proyecto funge como el único enlace entre el equipo de trabajo y las comunidades de artesanos ubicados en el estado de Chiapas. Posee habilidades de comunicación y empatía. La experiencia previa de la emprendedora se remite a desempeñarse en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), donde conoció de primera mano los problemas sociales que aquejan al sureste del país, lo que le permitió detectar una oportunidad de negocio que generara cambios positivos en el sector artesanal de mujeres chiapanecas. Posee una visión altruista con la que se maneja en sus actividades empresariales y sus labores de trabajo en la dependencia de gobierno.

2. Equipo de trabajo

La mayor parte de las actividades comerciales son llevadas a cabo por la emprendedora, colabora de manera directa con un fotógrafo profesional que se encarga de proveer las imágenes y gráficos que aparecen en la *fanpage* de Facebook como parte de la estrategia de ventas. Dentro del emprendimiento se han conformado diferentes redes sociales que participan de diferentes maneras con la empresa.

En primer lugar, colaboran dos familiares que carecían de acceso a oportunidades laborales debido a su rango de edad, ellos conforman el equipo de costureros que detalla las prendas ofrecidas para darles un acabado más moderno y estético que cautive al mercado actual. De igual forma, colabora con seis artesanas chiapanecas que decidieron organizarse para crear un colectivo que crea prendas de vestir y accesorios para ser incluidas en actividades comerciales que les permiten el acceso a bienes y servicios que anteriormente no tenían, lo que representa un cambio significativo en su bienestar y calidad de vida. Este grupo de artesanas colabora con el emprendimiento a través de la creación de huipiles, *quexquémil*, rebozos, vestidos, blusas, realizados en telar de cintura además de zapatos, carteras, bolsas y cinturones bordados con motivos Tzotziles, Chenalhó, Pantelhó propios de las regiones de la zona de los Altos de Chiapas que incluye a las comunidades de Zinacantán, Venustiano Carranza, San Juan Chamula, Tenejapa y San Andrés Larráinzar.

3. Habilidades básicas

Las habilidades que se identifican en la emprendedora son un carácter innovador y visionario que busca nuevas formas de dar a conocer prendas típicas mexicanas, mismas que interviene con su grupo de costureros para que resulten más atractivas en el mercado actual. Posee un buen manejo de las TIC ya que maneja las operaciones virtuales de la empresa utilizando el teléfono celular y la computadora como principales herramientas de trabajo. Se detectan áreas de oportunidad en cuanto al uso de programas para la gestión empresarial y un conocimiento básico del idioma inglés para atender clientes extranjeros.

4. Fundamentación del negocio

En cuanto a la coordinación de los recursos básicos con los que cuenta el emprendimiento se destacan los siguientes puntos:

- ❖ Administración: carece de misión, visión valores y propuesta de venta única, por lo que es difícil delimitar una estrategia empresarial que lo destaque en Internet.
- ❖ Análisis de mercado: se ha identificado a la competencia directa sin estudiar sus fortalezas; carece de perfil de cliente ideal que profundice en los aspectos demográficos y psicográficos, por lo que es difícil delimitar cuáles son los motivos que mueven a sus clientes a realizar compras de prendas y accesorios típicamente mexicanos. Existe un desconocimiento sobre las tendencias del mercado actuales que permitan mantener el interés de sus clientes potenciales, prospectos y clientes.
- ❖ Diseño de producto: se encontró que se cuenta con un proceso definido para ofrecer los productos en línea sin hacer uso de herramientas que podrían sistematizarlo y ahorrar tiempo sin una estrategia de lanzamiento que generen expectativa entre sus seguidores ni un método para determinar los productos que serán ofrecidos, ya que gira en torno a los diseños creados por el colectivo de artesanas. En cuanto a la estructura de costos y precios, se limita a la intuición ya que no cuenta con un sistema de costos y fijación de precios. Se desconocen las regulaciones para la venta de sus productos que podrían limitar sus operaciones a escala global.
- ❖ Imagen corporativa y marca: en cuanto a los temas relacionados con la parte visual del negocio se encontró que el emprendimiento posee un logo, eslogan y un incipiente diseño del empaque, sin adentrarse a desarrollar una paleta de colores y tipografía específica.

5. Validación de la idea de negocio

En cuanto a los elementos que determinan la viabilidad y potencial de la idea de negocio del emprendimiento, se determinó que esta no ha sido validada formalmente, pero se busca generar una producción sostenible que ofrezca valor tanto a los clientes como a las artesanas. Se identificaron los siguientes elementos principales:

- ❖ Mercado: considera que existe una necesidad real para sus productos, debido a la experiencia y datos ofrecidos por los resultados de su negocio, los cuales muestran que estos son bien asimilados en el mercado.

- ❖ Cliente ideal: no se ha determinado un perfil de cliente ideal al cual deban dirigirse los esfuerzos de mercadotecnia.
- ❖ Deseo / Problema: existe un interés real por los productos mexicanos que ofrece el emprendimiento, pero no se ha indagado más allá para entender cuáles son los retos y problemas que enfrenta el cliente ideal.
- ❖ Solución del problema: dado que no se ha delimitado el deseo o problema real del cliente ideal, no se ha planteado.
- ❖ Escalabilidad: las propuestas que han surgido se basan en la expansión de sus operaciones a un local físico de venta y la exportación de sus productos, pero no existe un plan para alcanzarlos.

6. Creación de redes sociales

Se han formado redes informales que poseen fuertes lazos con amistades, familiares y proveedores. A través de ellas ha generado capital social, ha movilizado sus recursos e intercambiado conocimientos de manera exitosa. Destaca no contar con un registro formal de clientes ni estar registrada en alguna asociación de negocios perteneciente a la iniciativa privada o gubernamental. Esto conlleva a determinar que las redes formales del emprendimiento no se han establecido aún, pero se afirma que sí hay una relación estable.

7. Definición de objetivos

El emprendimiento cuenta con intenciones de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, pero no han sido definidas como objetivos ya que, no se han determinado elementos claros y específicos sobre la forma en la que pudieran ser alcanzados ni tampoco sobre la temporalidad de los mismos.

8. Configuración de la estrategia comercial

El emprendimiento se encuentra en una etapa inicial del proceso de digitalización, razón por la cual se considera que no cuenta con una presencia *online* óptima. Las fortalezas del negocio se basan en ofrecer productos con buen precio y alta calidad en los acabados. Referente a las oportunidades y amenazas del mercado se determinó que la amenaza principal es la competencia directa que en muy poco tiempo logró alcanzar su mercado y está cerca de superarla ya que, cuenta con un conocimiento más amplio del manejo de herramientas digitales. La oportunidad que se vislumbra es ampliar la variedad de tallas que se ofrecen para la gama de productos actuales.

9. Competencias digitales

En cuanto a las competencias digitales en la empresa se identificaron los siguientes puntos:

- ❖ Recursos: el emprendimiento realiza todas sus operaciones exclusivamente a través de Facebook.
- ❖ Mercadotecnia: se determinó que se limita a ofrecer descuentos en festividades clave como el día de las madres o el día de la independencia. En cuanto a las herramientas de marketing solamente revisa superficialmente las estadísticas que ofrece la *fanpage* de Facebook.

10. Marketing digital

En cuanto a la estrategia de marketing digital, se identificaron los siguientes puntos:

- ❖ Embudo de marketing: se determinó que el emprendimiento realiza algunas actividades específicas para mantener la confianza de sus clientes leales, es decir, la parte inferior del embudo, sin orientar sus esfuerzos a generar prospectos y atraer nuevos clientes.
- ❖ Selección de canales de venta: El emprendimiento maneja cómodamente las redes sociales y las actividades relacionadas con el diseño y la apariencia visual de su *fanpage*.

4.2.2 Análisis cualitativo

Esta etapa comprende el análisis de las respuestas obtenidas a través de la entrevista estructurada a través de diferentes herramientas que ofrece el software ATLAS.ti 9. Dicho análisis comprende cuatro bloques enfocados a la formación de redes para el desarrollo de capacidades digitales; el capital humano y su papel en las ventas *online*; las actividades relativas al posicionamiento *online* del emprendimiento y la administración de recursos.

4.2.2.1 Análisis de la formación de redes sociales para el desarrollo de capacidades digitales a partir de las tablas código-documento

Tras haber codificado las frases testimonio filtradas de la entrevista, se obtiene un determinado número de enunciados correspondientes a cada código que compone el modelo de comercialización, donde es posible documentar los siguientes resultados.

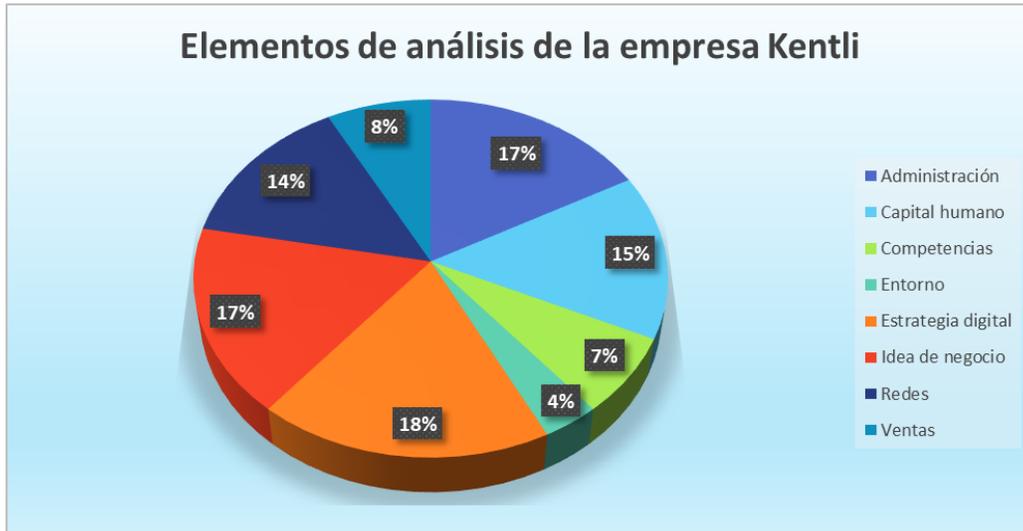
Las tablas código-documento señalan el porcentaje de datos contenidos en cada elemento, determinando cuál de ellos fue más popular y, por ende, resulta el más fuerte (Figura 9), en este caso destaca Estrategia digital con 18%, que determina que la innovación sobre la que se sustenta el emprendimiento es el desarrollo de prácticas comerciales como negocio electrónico. Los siguientes elementos que se presentan son Administración e Idea de negocio con 17% respectivamente, lo que significa que cuenta con procesos que buscan optimizar el rendimiento, pero a su vez, enfoca sus esfuerzos a promover una propuesta de valor a través de productos que apelen a las necesidades de los consumidores.

Los elementos Capital humano y Redes presentan 15% y 14% de popularidad respectivamente, lo que especifica cuáles son los elementos clave sobre los que el emprendimiento sustenta su dimensión social e inclusiva, es decir, la forma en la que se involucran y participan las personas para generar una actividad que atienda las necesidades de los integrantes del equipo de trabajo y de sus clientes, lo que alude a la forma en la que se construye un ecosistema de innovación en el que existan relaciones armoniosas que den pie al ofrecimiento de los productos creados. En cuanto a las redes, indica la necesidad del emprendimiento de establecer relaciones significativas que generen lazos que permitan la cooperación de sus miembros para crear capital social.

Los elementos que mostraron un menor porcentaje o menor popularidad fueron: Ventas con 8%, lo que refleja poca orientación a la creación de valor económico para soportar la misión del emprendimiento a través de sus actividades comerciales. El elemento Competencias cuenta con 7% de popularidad, lo que habla de la baja intención de integrar las habilidades y los conocimientos para ejecutar los procesos relativos a la gestión del negocio. Finalmente, el elemento menos popular fue Entorno con 4%, lo que denota una baja propensión al aprovechamiento de los factores externos que rodean al emprendimiento.

Figura 9.

Porcentaje total de los elementos de análisis de Kentli Arte en Tela



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presentan las tablas código-documento de aquellos elementos de análisis que arrojaron los resultados más representativos en cuanto a la formación de redes sociales para el desarrollo de competencias digitales.

El elemento Competencias que se presenta en la Figura 10, muestra la cantidad de información recolectada para cada uno de los códigos que lo componen. Los más populares con 30% cada uno fueron: “203. Diseño”, referente a la capacidad del equipo de trabajo de manejar programas y herramientas de edición de imágenes y “204 Digitales”, que engloba aquellas habilidades necesarias para el desarrollo de contenidos digitales tales como el conocimiento de diversas aplicaciones informáticas, destacando que el emprendimiento se perfila a optimizar su desempeño en el entorno digital para atraer clientes.

Por su parte los códigos “201. Básicas”, que conjunta aquellas habilidades elementales para interactuar a través de diferentes dispositivos y/o aplicaciones en los medios digitales como el correo electrónico, el almacenamiento en la nube, la banca electrónica, la mensajería instantánea y las comunidades virtuales y “202. Administrativas”, que refiere a los aspectos básicos de la cultura del negocio que aportan una clara diferenciación en el mercado se presentaron con 20% cada uno, lo que determina que el emprendimiento no ha perfeccionado aún los atributos diferenciadores del concepto de su marca.

Figura 10.

Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Competencias

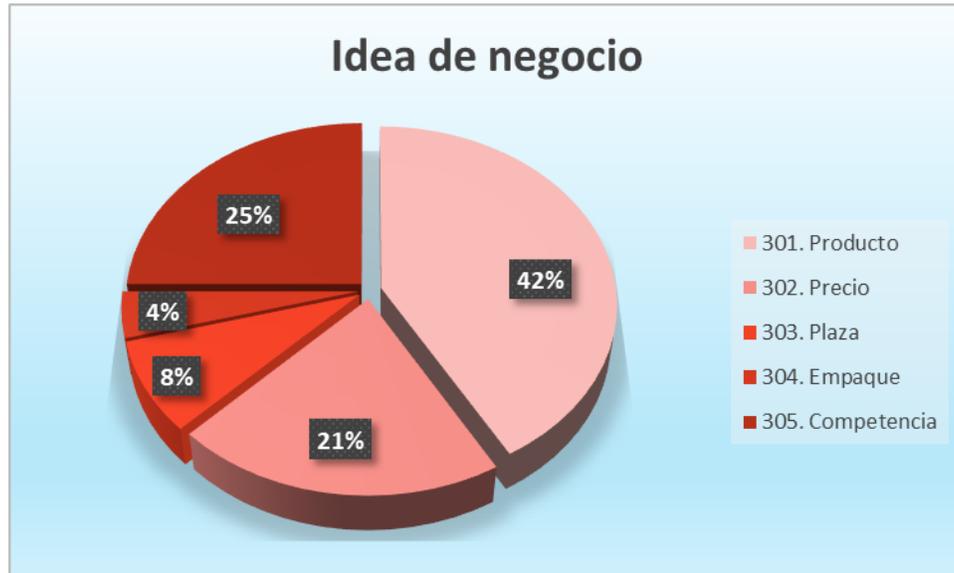


Nota. Elaboración propia.

En cuanto al elemento Idea de negocio (Figura 11), el 42% corresponde al código "301. Producto", delimitando así una perspectiva centrada en la fortaleza de los atributos relativos a los bienes ofrecidos al mercado que abarcan la calidad de los acabados, la singularidad del bordado, la técnica artesanal y la región donde fueron hechos, etc. Los códigos que prosiguen en orden de popularidad son "305. Competencia" con 25% y "302. Precio", con 21%, lo que determina que los esfuerzos del emprendimiento no solo se orientan a resaltar las bondades de los productos que ofrece sino también a observar las actividades realizadas por la competencia directa y la vigilancia de los precios con los cuales trata de competir en el mercado. Finalmente, los códigos "303. Plaza" y "304. Empaque", obtuvieron 8% y 4% respectivamente, demostrando que ambos conceptos tienen un menor impacto en las decisiones ya que, por el momento, las acciones que se llevan a cabo para posicionar la idea de negocio se concentran en la consolidación de sus operaciones en Internet.

Figura 11.

Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Idea de negocio



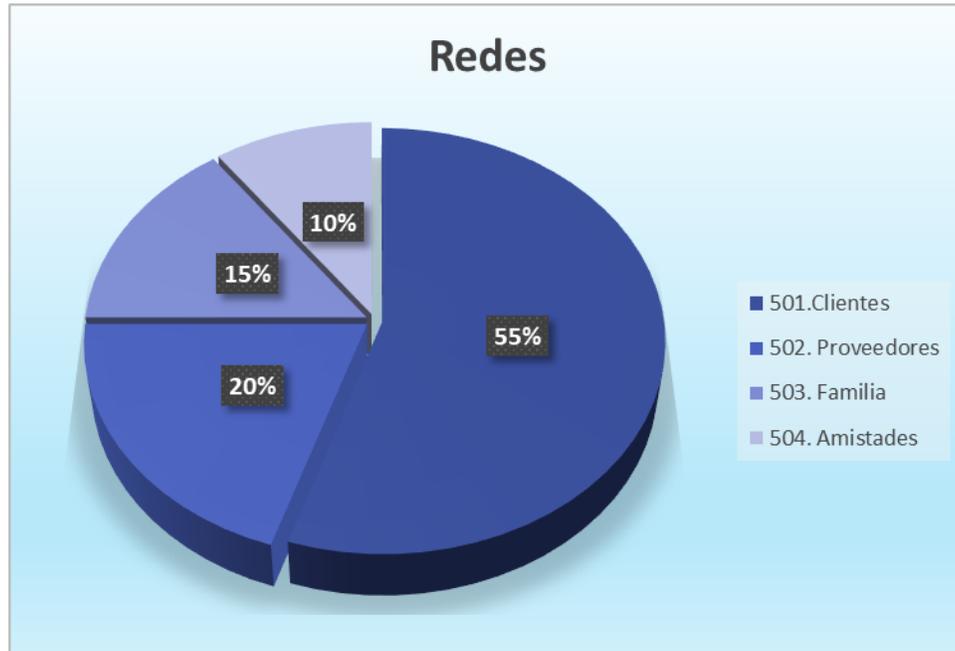
Nota. Elaboración propia.

La Figura 12 muestra la cantidad de información recolectada para el elemento Redes. El código “501. Clientes”, es el más popular con 55%, lo que determina el interés del emprendimiento por atender a las personas que gustan de sus productos. El segundo código más popular es “502. Proveedores”, con 20%, lo cual alude a la parte inclusiva del negocio al integrar dentro del ciclo productivo a las artesanas del colectivo chiapaneco quienes participan en el emprendimiento creando los productos a través del conocimiento tradicional de su región de origen.

Los códigos con menor grado de popularidad son “503. Familia” con 15% y “504. Amistades” con 10%, estos dos resultados indican la forma en la que el emprendimiento se beneficia a través de las relaciones establecidas con su círculo cercano ya que, a partir de estas relaciones se han creado alianzas productivas que impactan en los procesos de trabajo al incorporar a miembros de su familia en actividades de costura como el acabado de las prendas y a algunas amistades al colaborar como modelos para la toma de fotografías.

Figura 12.

Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Redes



Nota. Elaboración propia.

4.2.2.2 Análisis del capital humano y su papel en las ventas *online* a partir de las redes semánticas

La siguiente herramienta obtenida tras el análisis cualitativo en el software ATLAS.ti 9, son las redes semánticas. El objetivo de estas visualizaciones es presentar gráficamente las relaciones existentes entre cada frase testimonio con ciertos códigos pertenecientes a los elementos que componen la taxonomía de la presente investigación.

En esta sección, se analizan los elementos que presentaron los resultados más relevantes, donde se profundiza en aquellas atracciones que resultan sobresalientes entre el capital humano y las ventas en línea. Cabe resaltar que en estas redes semánticas es posible apreciar que, de manera general, los elementos analizados se relacionan con una gran variedad de códigos que determinan la complejidad de las operaciones del negocio abordando temas relativos al modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales donde se incluyen el capital humano, las competencias, la idea de negocio, la estrategia digital, las redes sociales, la administración, las ventas y el entorno.

La primera red semántica que se presenta (Figura 13), correspondiente al elemento Capital humano, con una atracción directa con el elemento Redes, específicamente “101. Equipo de trabajo” con los códigos “502. Proveedores” y “503. Familia”, destacando que sus procesos de trabajo son sólidos y funcionan con una orientación inclusiva centrada en las personas y su participación activa en el desarrollo de las actividades gestionadas con sus familiares y proveedores como los ejes centrales de la operación; y “103. Motivación” con los códigos “501. Clientes” y “503. Familia”, que remiten al motor que impulsa las acciones del emprendimiento para posicionarse y consolidarse en el mercado siendo permanecer en el gusto de quienes compran sus productos y a su vez brindarle una mejor calidad de vida a los grupos que conforman las redes sociales del emprendimiento.

Destaca también una atracción con el elemento Administración. El código “103. Motivación” se relaciona con “601. Objetivos”, enfatizando que existe una orientación del equipo de trabajo a realizar sus actividades y conducirse con una visión a corto, mediano y largo plazo; y también con “604. Disponibilidad de tiempo”, que se orienta a la organización del tiempo para realizar las actividades relativas al crecimiento del negocio y aquellas actividades que competen al ámbito personal, lo que deriva en una motivación orientada a la organización del tiempo para el desarrollo óptimo de sus actividades.

El código “101. Equipo de trabajo” se relaciona con “602. Procesos”, que remite a la existencia de una serie de pasos consecutivos y ordenados para la creación del producto hasta su presentación en el escaparate virtual, lo que proporciona una base sólida de operación; y con “603. Calidad”, que habla de la forma en que se realizan las tareas evitando errores y fallas para ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del mercado que genere confianza y se convierta en un factor determinante del éxito de la marca.

La segunda red semántica analizada corresponde al elemento Estrategia digital (Figura 14), donde se aprecia una atracción directa con los códigos del elemento Redes. El código “401. Presencia *online*” se relaciona con el código “502. Proveedores”, lo que determina la importancia de la inclusión de las comunidades de artesanas chiapanecas dentro del emprendimiento para impulsar el desarrollo del negocio *online* a partir de las redes sociales generadas en su núcleo. El código “402. Marca” se relaciona con el código “501. Clientes”, definiendo el compromiso del emprendimiento de posicionarse en Internet a partir de la interacción con sus consumidores, ofreciendo productos de calidad.

El código “403. Marketing” se relaciona en primer lugar con “501. Clientes”, lo que se orienta al manejo de la presencia en los medios electrónicos a partir del gusto de los clientes para generar una mayor relevancia digital; en segundo lugar, se relaciona con “504. Amistades” que alude a la forma en la que el emprendimiento se ha posicionado a partir de las interacciones que sus amistades tienen en sus plataformas digitales dando a conocer la marca generando una promoción directa y orgánica. El desarrollo de la estrategia digital del emprendimiento genera un impacto social y económico a partir de las relaciones establecidas con la comunidad, sus clientes y proveedores.

Se presenta también el elemento Idea de negocio, cuyo código “401. Presencia *online*” se relaciona directamente con “305. Competencia”, lo que determina que la conceptualización del proyecto digital del emprendimiento incluye el reconocimiento general de los agentes del mercado englobados como sus competidores al ofrecer productos similares para dar visibilidad a la marca por medio de una identidad *online*. El código “402. Marca” se relaciona con “301. Producto” lo que habla del interés de respaldar su concepto a través de los atributos y diferenciadores de sus productos para mejorar el posicionamiento en Internet a través de una propuesta de valor que resalte las bondades de la creación de los productos desde el ámbito social que incluya sus lazos con el grupo de artesanas chiapanecas. El código “403. Marketing” se relaciona con los siguientes códigos:

- ❖ “301. Producto”, apunta a la importancia que tienen los productos ofrecidos para destacar en el entorno *online* acentuando sus características inherentes para demostrar el valor que tienen desde su concepción hasta su presentación en la web.
- ❖ “304. Empaque”, apunta a la búsqueda del emprendimiento de mostrarse detallista e involucrarse con sus clientes al ofrecer una experiencia de compra diferente que los acerque más a la marca y logre generar lealtad.
- ❖ “305. Competencia”, sugiere que un factor determinante de las estrategias de mercadotecnia se genera a partir de lo que dictan sus competidores lo que implica que la marca busca diferenciarse y destacar innovando en el mercado.

La tercera red semántica que se presenta en la Figura 15 corresponde al elemento Ventas, en la cual existe una atracción directa con el elemento Administración. Los códigos “701. Actividades comerciales”, “702. Por Internet” y “703. Exportación”, se atraen de forma directa con “601. Objetivos” lo que determina que las actividades del emprendimiento

garantizan que la oferta de productos a corto, mediano y largo plazo es la indicada para que los clientes concreten las operaciones de compraventa. El código “702. Por Internet” se relaciona con “602. Procesos” que remite al esquema con el que se ordenan las actividades durante el proceso de creación y la gestión de redes para concretar ventas.

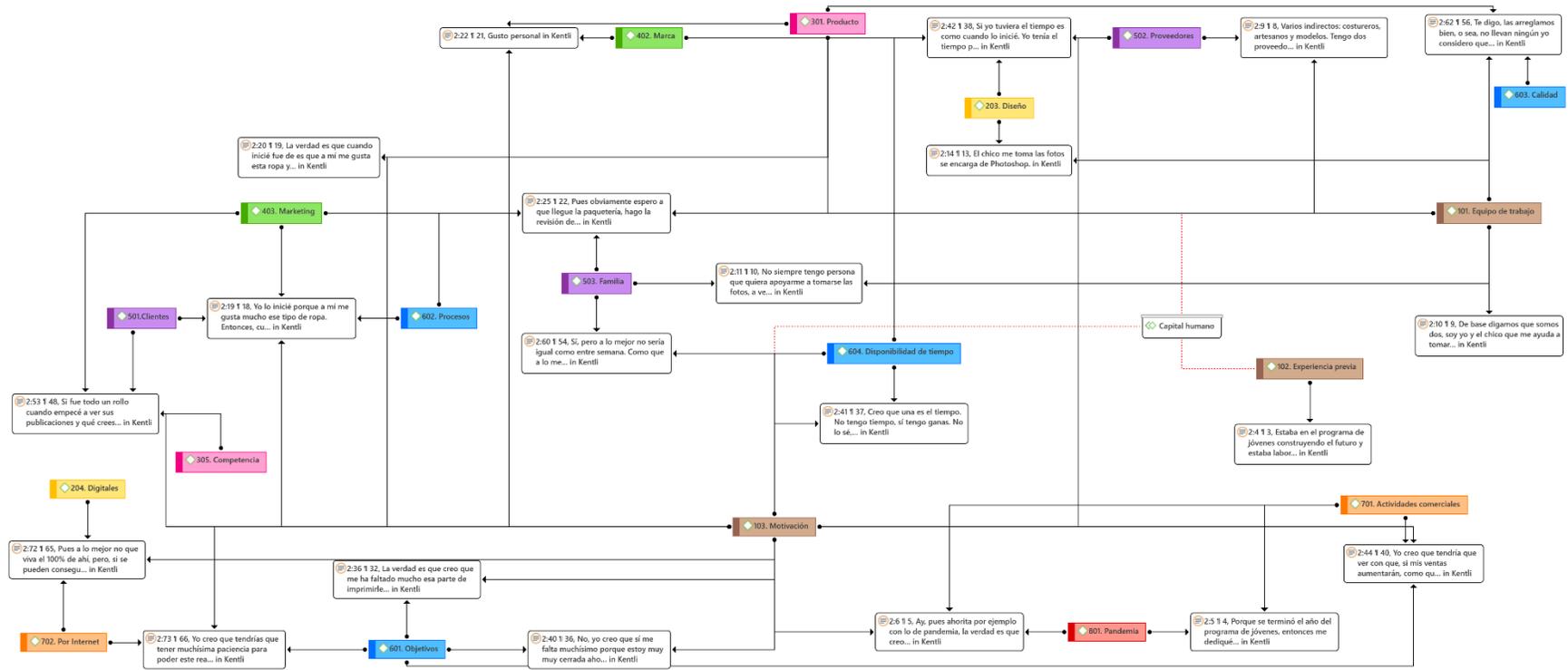
Destaca otra fuerte atracción del código “701. Actividades comerciales”, que remite a la forma en la que el emprendimiento administra sus operaciones de compraventa, con los códigos “501. Clientes” y “504. Amistades”, lo cual determina en su totalidad la orientación social del emprendimiento, ya que existen diferentes tipos de relaciones en su núcleo, por una parte, con las personas que compran los productos ofrecidos en el mercado y, por otra parte, las relaciones que se guardan con aquellos grupos que han ayudado a desarrollar sus procesos productivos y de posicionamiento digital.

El resto de los códigos que presentan una relación de menor atracción con el elemento Ventas determinan que las actividades comerciales representan el engranaje sobre el que giran todas las operaciones del emprendimiento, entre ellos se encuentran los siguientes:

- ❖ “103. Motivación”, determina que en el equipo de trabajo la generación de valor social es la razón principal por la que se destacan al realizar sus actividades.
- ❖ “204. Digitales”, establece que el conjunto de habilidades sobre el manejo y comunicación en los medios digitales del equipo de trabajo son fundamentales para generar un impacto directo en el mercado para concretar ventas en la red.
- ❖ “303. Plaza”, sugiere aumentar los canales de venta, porque sus clientes están interesados en acudir a un espacio físico que generaría una estrategia *brick & click*.
- ❖ “403. Marketing”, determina que las actividades de mercadotecnia digital son un mecanismo necesario para generar acercar a la marca con los clientes.
- ❖ “801. Pandemia”, alude a la forma en que el emprendimiento orientó sus ventas al mundo *online* una vez que se generó el cese de actividades por las medidas de restricción adoptadas por las autoridades, impactando en generación de ingresos.

Figura 13.

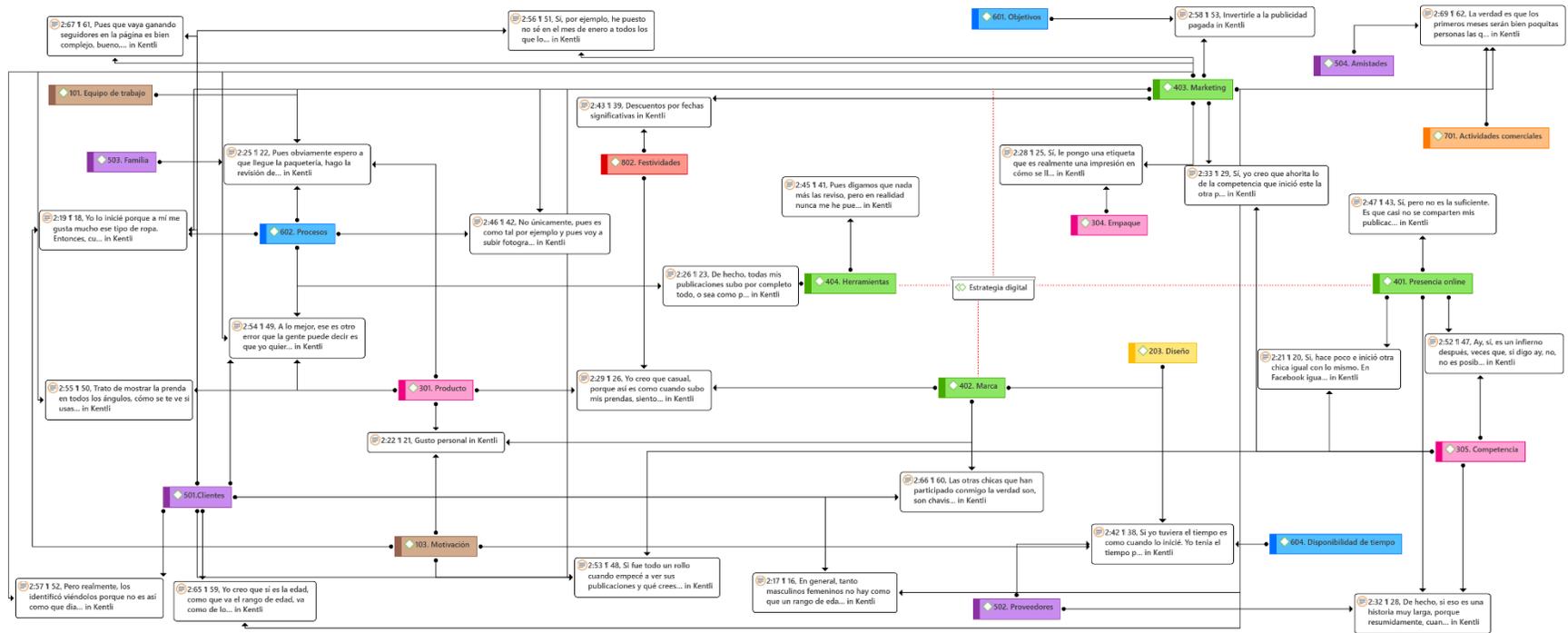
Red semántica del elemento Capital humano



Nota. Elaboración propia.

Figura 14.

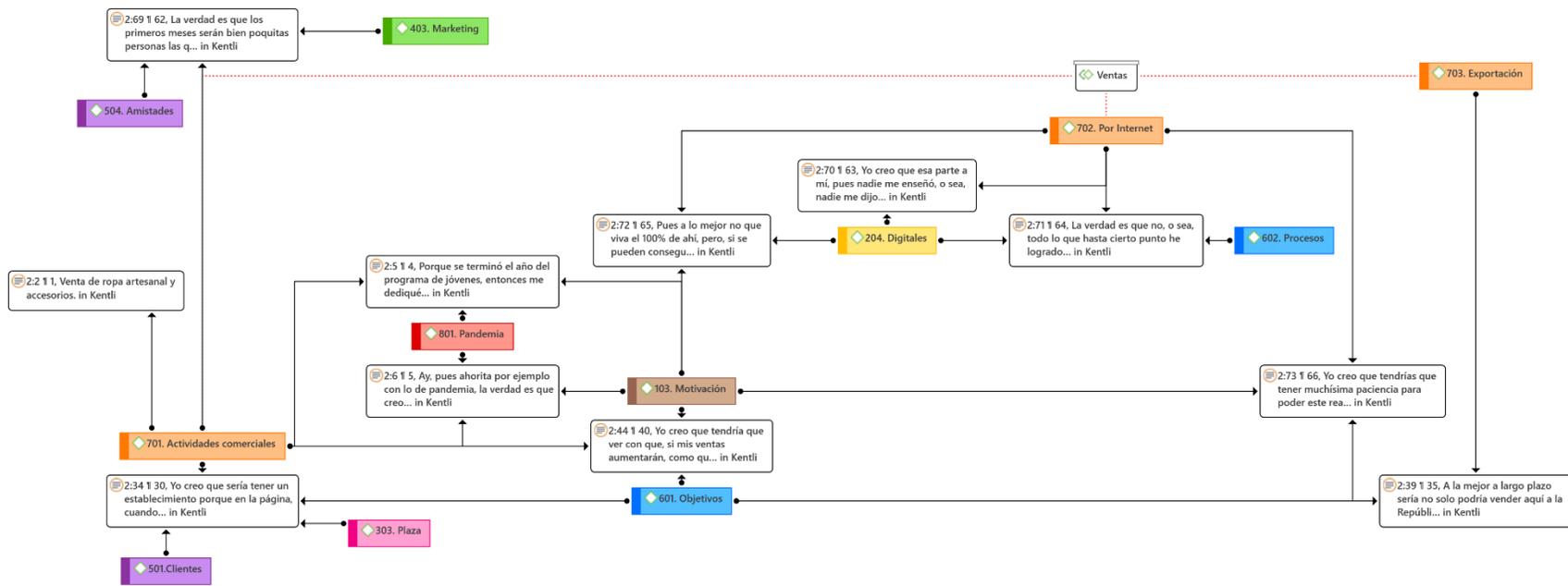
Red semántica del elemento Estrategia digital



Nota. Elaboración propia.

Figura 15.

Red semántica del elemento Ventas



Nota. Elaboración propia.

4.2.2.3 Actividades relacionadas al posicionamiento *online* del emprendimiento a partir de las coocurrencias

La siguiente herramienta utilizada durante el análisis cualitativo en el software ATLAS.ti 9, fue la matriz de coocurrencias, que tiene como propósito mostrar las relaciones que existen entre los códigos de los elementos de la taxonomía presentada en el Capítulo III de la presente investigación. Estas coocurrencias pueden entenderse como las coincidencias que existen en una frase testimonio con más de un elemento y/o código; estas se muestran por medio del coeficiente C, que determina la fuerza con la que cada elemento y/o código se atrae con otros; entre más cercano sea este valor a uno su grado de atracción será mayor. La medición del coeficiente C se da de la siguiente forma:

- ❖ Igual a 0: atracción nula.
- ❖ Mayor de 0 hasta 0.40: atracción baja (marcados en color turquesa).
- ❖ Mayor de 0.41 hasta 0.70: atracción media (marcados en color azul cielo).
- ❖ Mayor de 0.71 hasta 0.99: atracción alta (marcados en color azul rey).
- ❖ Igual a 1: atracción perfecta.

La Tabla 15 presenta las coocurrencias de donde se desprenden los siguientes resultados:

- ❖ Del elemento Competencias, el código “204. Digitales”, que hace referencia a las competencias para el manejo de los medios digitales que generen ventas *online*, coocurre con “702. Por Internet”, el medio por el cual se realizan las transacciones del emprendimiento, con una frecuencia de 3 frases testimonio, presenta el nivel de atracción más alto de toda la matriz de $C= 0.75$, resaltando la importancia de contar con un equipo de trabajo que posea competencias relativas al uso de las TIC para concretar ventas digitales que generen valor para soportar la misión social del emprendimiento.
- ❖ El código “305. Competencia” perteneciente al elemento Idea de negocio, presenta varias coocurrencias entre las que destaca el código “401. Presencia *online*” con una frecuencia de 3 y con un coeficiente C de 0.43, es decir, con un nivel de atracción medio, estableciendo que la vigilancia de la competencia del emprendimiento resulta primordial para desarrollar una diferenciación clara que brinde solidez y visibilidad al proyecto digital que el emprendimiento decida llevar a cabo como parte de su identidad *online*.

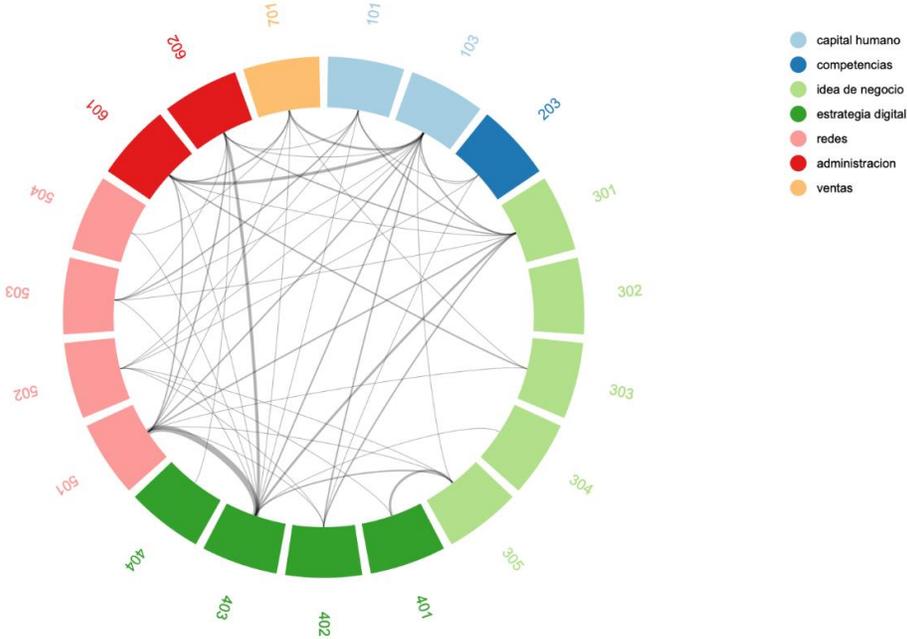
- ❖ El código “403. Marketing” del elemento Estrategia digital, obtuvo el mayor número de coocurrencias con siete códigos diferentes, sobresaliendo entre ellos “501. Clientes” con un nivel de atracción medio de $C = 0.42$ y una frecuencia de 8 frases testimonio. Esta relación comprueba que los esfuerzos del emprendimiento relativos a maximizar los beneficios provenientes de las actividades de promoción en los medios digitales deben orientarse no solo a mejorar el rendimiento de sus operaciones sino también a crear una ventaja competitiva que atienda las necesidades y deseos del cliente.

Estos resultados permiten vislumbrar al emprendimiento como un engranaje en el que se acoplan diferentes mecanismos para poner en marcha las actividades en medios digitales. Por una parte, es necesario conjuntar un equipo de trabajo que cuente con las habilidades necesarias para entender y manejarse en el entorno digital, lo que permitirá consolidar la presencia del negocio a través de la aplicación de actividades de mercadotecnia que nazcan del conocimiento previo del cliente y la competencia.

Es necesario recalcar que estas acciones por sí mismas no garantizan el buen desempeño y gestión del emprendimiento, pero son el principio básico del éxito en los medios digitales. En este sentido es necesario ver al modelo de comercialización digital como un sistema que comprende la totalidad de los elementos y acciones que determinarán el éxito y perdurabilidad del negocio en Internet.

Con el propósito de aclarar la forma en la que los elementos del modelo de comercialización digital se combinan entre sí, se presenta la Figura 16, que muestra todos los códigos de la taxonomía agrupados por colores, donde se puede apreciar el nivel de atracción entre ellos. Se aprecia que los enlaces que conectan estos códigos se representan con diferentes espesores, entre mayor sea el grado de atracción, más grueso será su enlace. De esta forma es posible visualizar cómo se entreteje una red de conexiones que reafirman los resultados obtenidos en el análisis realizado en este capítulo, concentrándose en la estrategia digital.

Figura 16.
Red de coocurrencias Kentli Arte en Tela



Nota. Elaboración propia.

Tabla 15.

Matriz de coocurrencias Kentli Arte en Tela

	101	102	103	201	202	203	204	301	302	303	304	305	401	402	403	404	501	502	503	504	601	602	603	604	701	702	703	801	802	803	
101	0	0	0	0	0	(1) 0.13	0	(2) 0.14	0	0	0	0	0	0	(1) 0.05	0	0	(1) 0.11	(2) 0.29	0	0	(1) 0.09	(1) 0.11	0	0	0	0	0	0	0	
102		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103			0	0	0	(1) 0.06	(1) 0.06	(2) 0.09	0	0	0	(1) 0.05	0	(2) 0.13	(2) 0.07	0	(2) 0.09	(1) 0.06	(1) 0.06	0	(4) 0.21	(1) 0.05	0	(3) 0.19	(3) 0.18	(2) 0.13	0	(2) 0.14	0	0	
201				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
202					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
203						0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.17	0	0	0	(1) 0.17	0	0	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	0	0	0	0
204							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.13	0	0	0	(3) 0.75	0	0	0	0	0
301								0	0	0	0	0	0	(2) 0.17	(3) 0.13	0	(2) 0.11	0	(1) 0.08	0	(1) 0.06	(2) 0.14	(2) 0.17	0	0	0	0	0	(1) 0.09	(1) 0.10	
302									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(2) 0.29	0	0	0	0	0	0	0	0
303										0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.08	0	0	0	(2) 0.22	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	0	0	0
304											0	0	0	(1) 0.06	(2) 0.10	0	(1) 0.06	(1) 0.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
305												0	(3) 0.43	0	(2) 0.10	0	(1) 0.06	(1) 0.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
401													0	0	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
402														0	0	0	(1) 0.07	(1) 0.14	0	0	0	0	0	(1) 0.13	0	0	0	0	0	(1) 0.20	0
403															0	0	(8) 0.42	0	(1) 0.06	(1) 0.06	(1) 0.04	(4) 0.22	0	0	(1) 0.05	0	0	0	(1) 0.06	0	
404																0	0	0	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501																	0	0	0	0	(2) 0.11	(1) 0.13	0	0	(1) 0.06	0	0	0	0	0	0
502																		0	0	0	0	0	0	(1) 0.13	0	0	0	0	0	0	0
503																			0	0	0	(2) 0.14	0	(1) 0.14	0	0	0	0	0	0	0
504																				0	0	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	0	0	0
601																					0	0	0	0	(2) 0.15	(1) 0.08	(1) 0.11	0	0	0	0
602																						0	0	0	0	(1) 0.11	0	0	0	0	0
603																							0	0	0	0	0	0	0	0	0
604																								0	0	0	0	0	0	0	0
701																									0	0	0	(2) 0.33	0	0	0
702																										0	0	0	0	0	0
703																											0	0	0	0	0
801																												0	0	0	0
802																													0	0	0
803																														0	0

Nota. Elaboración propia

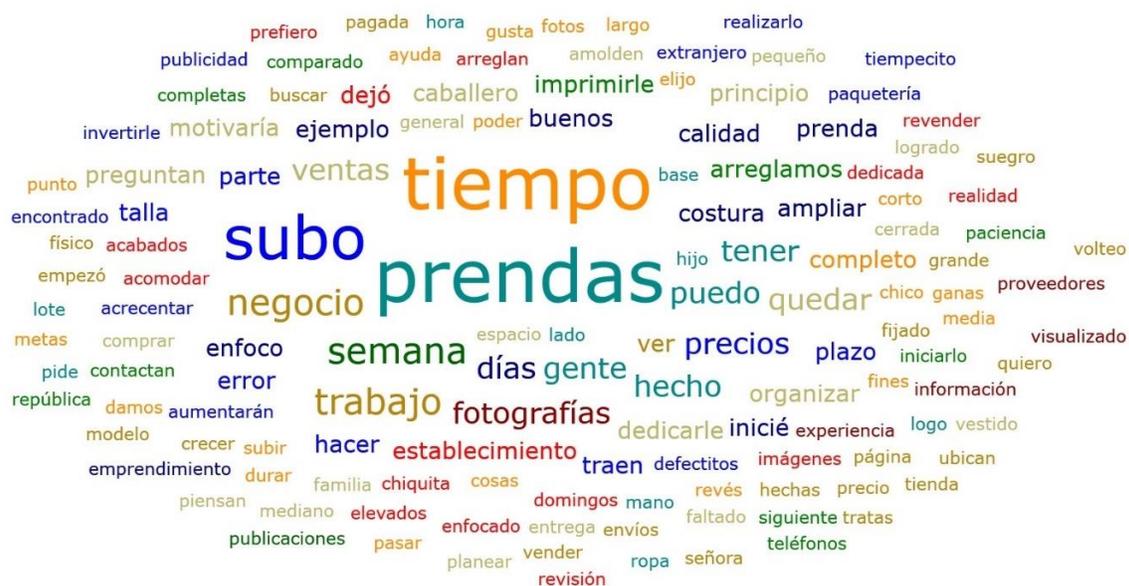
4.2.2.4 Administración de recursos a partir de la nube de palabras.

La nube de palabras permite visualizar la información que contienen los elementos de análisis que conforman el modelo de comercialización digital. En ella se presentan aquellas que aparecieron con una incidencia mayor en las frases testimonio recopiladas. El tamaño y tonalidad con las que se presentan, dependen de la cantidad de información encontrada en los análisis descriptivos. Se determina que, el análisis realizado para Kentli Arte en Tela presentó una vasta cantidad de información en cada uno de sus elementos.

La Figura 17 muestra la nube de palabras del elemento Administración, donde se encuentran conceptos sobre los recursos, actividades y procesos del emprendimiento. Las palabras que destacan al centro son “tiempo”, “prendas” y “subo”, que indican la forma en que se gestiona el tiempo para la publicación de productos en Internet. Sobresalen también “semana”, “negocio” y “trabajo”, que hablan de la organización, procesos y delimitación de actividades en periodos específicos de tiempo. A partir de estas palabras es posible entender la forma en la que se trabaja, aprovechando los fines de semana para realizar la mayor cantidad de actividades de gestión. Estas palabras reflejan las variables del elemento Administración: objetivos, procesos, calidad y disponibilidad de tiempo.

Figura 17.

Nube de palabras para el elemento Administración



Nota. Elaboración propia.

4.3 Caso Tehuanas

Tehuanas cuenta con amplia experiencia, comenzó sus operaciones hace más de 10 años. Se encuentra ubicado en el municipio de Nezahualcóyotl, en el Estado de México. Se dedica al comercio minorista de ropa y accesorios típicos oaxaqueños utilizados durante las fiestas típicas del Istmo de Tehuantepec llamadas “Velas”. Está manejado por 3 socios fundadores quienes desarrollan diferentes actividades según sus habilidades y preferencias, las cuales giran en torno a la enseñanza y las crónicas literarias en el periodismo digital.

La motivación por la cual surgió este emprendimiento fue encontrar una actividad donde se pudieran desarrollar las habilidades y conocimientos de los fundadores sobre la indumentaria de su ciudad natal y así contar con una fuente de ingresos extra. Otro de los motivos que lo propiciaron fue el hecho de contar con una amplia gama de contactos en Oaxaca, los cuales se encontraban ubicados en comunidades excluidas de Juchitán. De esta forma se detectó una oportunidad de negocio desatendida, la venta de la indumentaria típica oaxaqueña a los originarios de la región que habían emigrado.

La idea de negocio se fundamentó al crear una sinergia con las redes de contactos que poseían y el propósito de generar empleos bien remunerados para los artesanos que formaban parte de la comunidad con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

4.3.1 Descripción de resultados

En esta sección se realiza una descripción narrada del estatus que guarda la empresa en términos de las 10 dimensiones que componen el modelo de comercialización digital, con el propósito de ampliar el conocimiento sobre las características y capacidades, las relaciones que guardan con su equipo de trabajo y los grupos sociales vulnerables con los cuales colaboran y los procesos que desarrollan actualmente en el entorno digital.

1. Líder de proyecto

Comenzó sus operaciones hace poco más de 10 años con la idea de emprender surgió por el interés de comenzar un negocio que apoyara a las comunidades vulnerables de la región del Istmo de Tehuantepec, basándose en su conocimiento sobre los atuendos de las fiestas típicas oaxaqueñas llamadas Velas y la necesidad de los asistentes provenientes de otros estados y países de adquirir piezas típicas para estos eventos. Se encontró que el líder de proyecto posee habilidades de comunicación y empatía, lo que propicia el trabajo colaborativo. Se pudo constatar que los valores sobre los que se dirige se centran en el bien común y el enaltecimiento de las raíces culturales de México.

2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está formado por tres socios quienes desempeñan actividades relativas al manejo de operaciones en línea, servicio al cliente y actividades comerciales. Se ha conformado una red de cinco artesanos que realizan actividades de diseño, costura, confección y bordado de prendas. Este grupo de artesanos carecía de oportunidades de desarrollo debido a que las Velas se llevan a cabo una vez al año, por lo que se veían en la necesidad de incorporarse a trabajos temporales mal remunerados o emigrar a Estados Unidos para enviar remesas a sus familiares.

Con el paso de los años las actividades que se desarrollaban en el emprendimiento fueron adaptándose a las capacidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo: el líder del proyecto lleva a cabo las actividades de logística, sus socias fungen como enlace con las comunidades de artesanos y realizando actividades relativas al proceso de diseño y compraventa, atención al cliente y el manejo de la marca en Internet

El grupo de artesanos que interviene en este emprendimiento se encuentran ubicados en su mayor parte en comunidades de Juchitán, Oaxaca donde se elaboran los bordados de cadenilla típicos de la cultura Zapoteca y se confeccionan los huipiles y faldas del traje de tehuana, así como algunas piezas de joyería hechas de monedas y filigrana como los ahogadores, mallas, semanarios y arracadas. Colabora también una costurera del estado de Jalisco quien confecciona los resplandores y enaguas de encaje junto con los refajos de tira bordada que se lleva debajo de las faldas.

Desde el inicio de sus operaciones el equipo de trabajo ha combinado sus actividades profesionales y de estudio con en el emprendimiento. La decisión para determinar las actividades que cada uno de ellos desarrolla fue tomada a partir de su formación previa y las necesidades del negocio conforme fue avanzando el tiempo.

3. Habilidades básicas

Las habilidades que se identifican en el emprendedor son un manejo apropiado de programas de gráficos, procesador de texto y hojas de cálculo, así como un nivel de dominio intermedio del idioma inglés. Maneja las operaciones virtuales a través del teléfono celular y la computadora. Aunado a esto, se observa una cercanía y conocimiento de primera mano de los problemas sociales que aquejan al estado de Oaxaca. Se identificaron factores clave relativos al carácter social de sus actividades y una cercanía a los artesanos a través de las redes sociales que han creado.

4. Fundamentación del negocio

En cuanto a la coordinación de los recursos básicos con los que cuenta el emprendimiento se destacan los siguientes puntos:

- ❖ Administración: todo se ha realizado de forma empírica, carece de misión, visión valores y propuesta de venta única, por lo que es difícil delimitar una estrategia empresarial que lo destaque en el entorno *online*.
- ❖ Análisis de mercado: se conoce que son principalmente mujeres nacidas en la región de Oaxaca quienes muestran interés en sus productos, aunque no se cuenta con un perfil de cliente ideal. Tienen clientes En México y Estados Unidos. Los motivos que mueven a sus clientes a realizar compras se centran en la calidad de sus productos y buen precio. No se ha profundizado aún en las tendencias del mercado y diseño actuales, aunque han identificado que su competencia sí lo hace.
- ❖ Diseño de producto: se basan en el diseño tradicional oaxaqueño, no existe una estrategia de lanzamiento que genere expectativa entre sus seguidores. Se cuenta con un proceso definido para ofrecer los productos en línea sin hacer uso de herramientas que podrían sistematizarlo y ahorrar tiempo. La estructura de costos y fijación de precios se limita a la experiencia de los socios. Se desconocen las regulaciones para la venta de sus productos. Existe una clasificación de productos en un menú o árbol de familias en su página de Internet.

- ❖ Imagen corporativa y marca: en cuanto a los temas relacionados con la parte visual del negocio se encontró que el emprendimiento cuenta con un logo, pero carece de una paleta de colores, tipografía específica, eslogan y un diseño de empaque.

5. Validación de la idea de negocio

En cuanto a los elementos que determinan la viabilidad y potencial de la idea de negocio del emprendimiento, se determinó que no ha sido validada formalmente, pero se busca enaltecer la riqueza de las tradiciones mexicanas como una forma de creación de valor social. Se identificaron los siguientes elementos:

- ❖ Mercado: considera que existe una necesidad real para sus productos, basándose en los datos obtenidos por los buenos resultados de su negocio a través del tiempo.
- ❖ Cliente ideal: no se ha determinado un perfil de cliente ideal al cual deban dirigirse los esfuerzos de mercadotecnia.
- ❖ Deseo / Problema: existe una necesidad real de adquirir productos mexicanos para engalanar las fiestas y eventos de la región, así como para satisfacer a los clientes extranjeros con raíces mexicanas.
- ❖ Solución del problema: ante el deseo de ciertos sectores de la población de portar ropa típica mexicana, se ofrecen productos de calidad respaldados por el trabajo de artesanos de comunidades excluidas que preservan las tradiciones mexicanas.
- ❖ Escalabilidad: se considera que podría expandir sus operaciones en cuanto las restricciones de la pandemia se levanten y se tenga una mejor proyección de sus actividades de promoción en eventos masivos.

6. Creación de redes sociales

Las redes sociales de este emprendimiento son del tipo informal con fuertes lazos en la comunidad oaxaqueña donde se concentran familiares, amistades, clientes y proveedores. Al ser considerados paisanos, ha habido una fuerte recomendación de boca a boca. A pesar de contar con un alto grado de inclusión en la comunidad, carecen de un registro formal de clientes y proveedores. Otro punto que resalta es el hecho de no estar registrado en asociaciones de negocios pertenecientes a la iniciativa privada o gubernamental, lo que conlleva a determinar que las redes formales del emprendimiento no se han establecido aún, pero se afirma que existe una relación estable.

7. Definición de objetivos

El emprendimiento cuenta con metas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Esperan elevar el flujo de ventas que volumen que tenían previo a la pandemia suscitada por el virus SARS-CoV-2; trabajar con nuevas líneas de negocio y así poder expandirse con exportaciones y la apertura de una tienda física. Actualmente carecen de los medios y recursos para alcanzar las metas a mediano y largo plazo, pero se espera que con la reactivación de actividades se dé paso a la concreción de estos objetivos.

8. Configuración de la estrategia comercial

El emprendimiento cuenta con una presencia *online* que aún requiere posicionarse a través del uso de elementos de marketing. Las fortalezas del negocio se basan en ofrecer productos de excelente calidad 100% mexicanos. Su principal debilidad es que sus productos no se han adaptado a las modas actuales. Referente a las amenazas principales se determinó que algunos diseños no originales ofrecen precios más baratos en productos de menor calidad. La oportunidad que se vislumbra es ampliar la promoción del emprendimiento en exposiciones comerciales y culturales.

9. Competencias digitales

En cuanto a las competencias digitales en la empresa se identificaron los siguientes puntos:

- ❖ Recursos: el emprendimiento cuenta con una página de Internet con dominio propio y tienda virtual, así como una *fanpage* de Facebook.
- ❖ Mercadotecnia: se determinó que no se ofrecen promociones para sus productos y no hace uso de herramientas de marketing.

10. Marketing digital

En cuanto a la estrategia de marketing digital, se identificaron los siguientes puntos:

- ❖ Embudo de marketing: se determinó que el emprendimiento no realiza actividades específicas para atraer y mantener clientes.
- ❖ En cuanto a objetivos de marketing el emprendimiento busca abrir nuevas redes sociales para generar mayor contenido y captar nuevos clientes y seguidores.
- ❖ Selección de canales de venta: El emprendimiento maneja el diseño y la apariencia de sus páginas en Internet.

4.3.2 Análisis de resultados

Esta etapa comprende el análisis de las respuestas obtenidas a través de la entrevista estructurada a través de diferentes herramientas que ofrece el software ATLAS.ti 9. Dicho análisis comprende cuatro bloques enfocados a la formación de redes para el desarrollo de capacidades digitales; el capital humano y su papel en las ventas *online*; las actividades relativas al posicionamiento *online* del emprendimiento y la administración de recursos.

4.3.2.1 Actividades relacionadas al posicionamiento *online* de la empresa a partir de tablas código-documento

Tras codificar las frases testimonio filtradas de la entrevista, se obtienen los enunciados correspondientes a los códigos del modelo de comercialización para emprendimientos sociales descritos en el Capítulo III, donde es posible documentar los siguientes resultados.

Destaca como el código más popular en la Figura 18, Administración con 25%, es decir que el emprendimiento integra como base de sus operaciones la gestión de estrategias y procesos que le brindan una estructura sólida para optimizar su rendimiento.

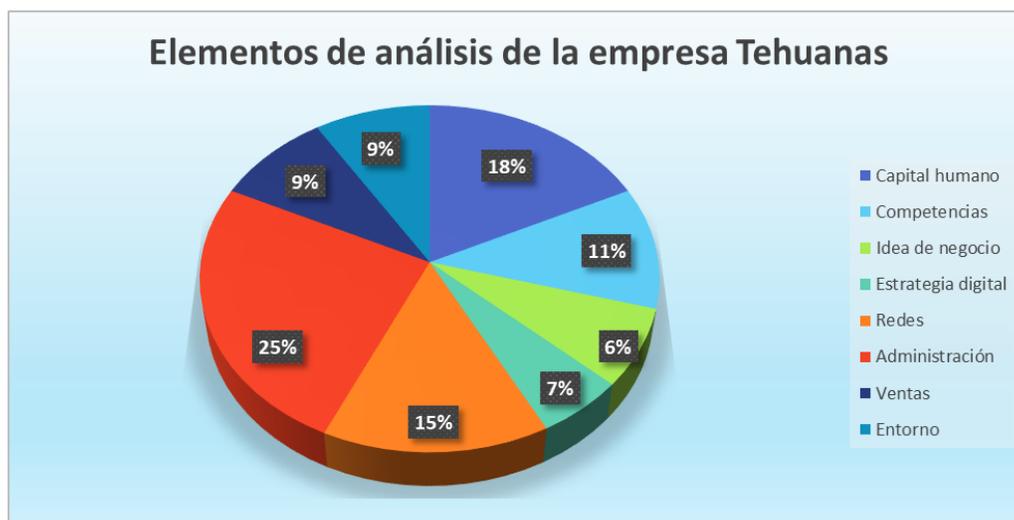
Los elementos Capital humano con 18% y Redes con 15%, muestran que se ha construido capital social a partir de la movilización de los recursos que conforman sus redes sociales. Al incorporar al equipo de trabajo a los artesanos es posible acceder a recursos, nuevos conocimientos y mano de obra que les permitan mejorar su calidad de vida y fortalecer los lazos con la comunidad. El elemento Competencias aparece con 11%, que remite a la importancia de desarrollar en el equipo de trabajo las habilidades para potenciar los resultados del negocio que se perfilará como su *know-how*.

Los elementos Ventas y Entorno aparecen con 9% respectivamente, lo que establece que existe un balance en la forma en la que el emprendimiento atiende y sortea los factores externos del mercado sus amenazas y oportunidades junto con las estrategias internas orientadas sus fortalezas para desarrollar sus actividades comerciales generando valor económico. La conjunción de estos elementos impacta en la forma en que se obtienen los recursos necesarios para mantener las operaciones del emprendimiento y sustentar su misión social, ya que, el entorno impacta directamente en las operaciones de compraventa.

Los elementos que mostraron menor porcentaje de popularidad fueron Estrategia digital con 7% e Idea de negocio con 6%, destacando que si bien existe una orientación innovadora al desarrollar una estrategia *online*, aún no se ha vinculado la conceptualización de una propuesta de valor y un plan de acción que ensalce los atributos, características y beneficios de sus productos para destacar en el ámbito digital, creando un factor de diferenciación utilizando los recursos de forma creativa para interactuar con sus clientes.

Figura 18.

Porcentaje total de los elementos de análisis Tehuanas



Nota. Elaboración propia.

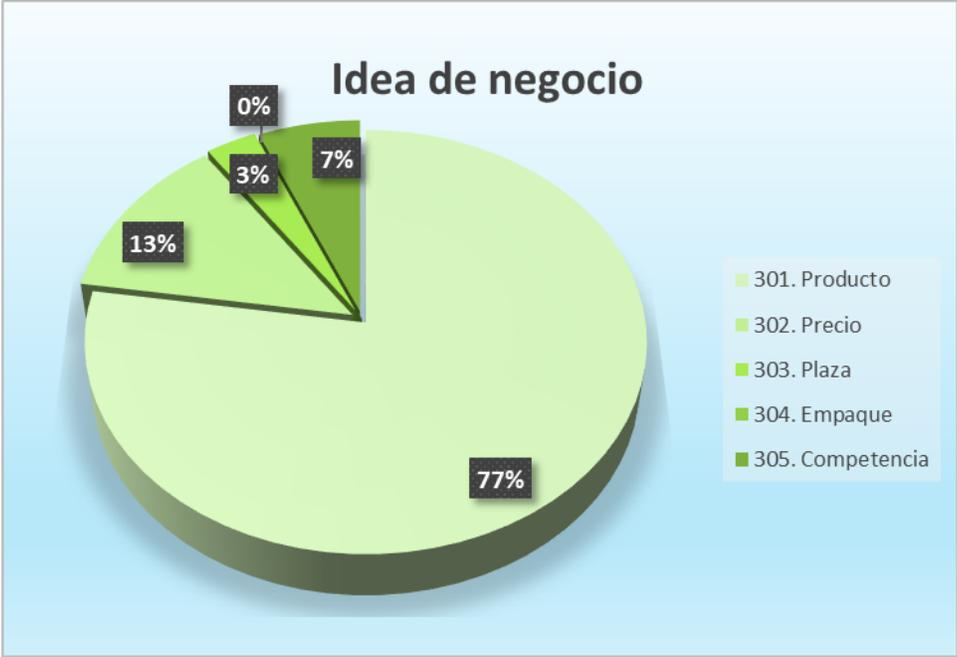
A continuación, se presentan las tablas código-documento de aquellos elementos de análisis que arrojaron los resultados más representativos en cuanto a las actividades relacionadas al posicionamiento *online* de la empresa.

El elemento Idea de negocio (Figura 19), muestra la cantidad de información recolectada para sus códigos, siendo el más popular “301. Producto” con 77%, evidenciando que el punto focal son los productos que ofrece al mercado confiando en que sus bondades y calidad son elementos suficientes para generar un interés en la audiencia. Los siguientes códigos “302. Precio” con 13% y “305. Competencia” con 7%, hace referencia a la intención de mantener precios competitivos en el mercado que lo posicionen como una mejor opción frente a la competencia.

El código “303. Plaza” con 3%, alude a la intención de mantener sus operaciones virtuales y buscar un canal de venta físico para sus productos. El código “304. Empaque” no fue mencionado durante la entrevista, confirmando que las acciones de posicionamiento están dirigidas a consolidar sus operaciones en Internet obviando algunos elementos tangibles de la operación como el diseño de empaque que proporcione una experiencia de compra.

Figura 19.

Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Idea de negocio



Nota. Elaboración propia.

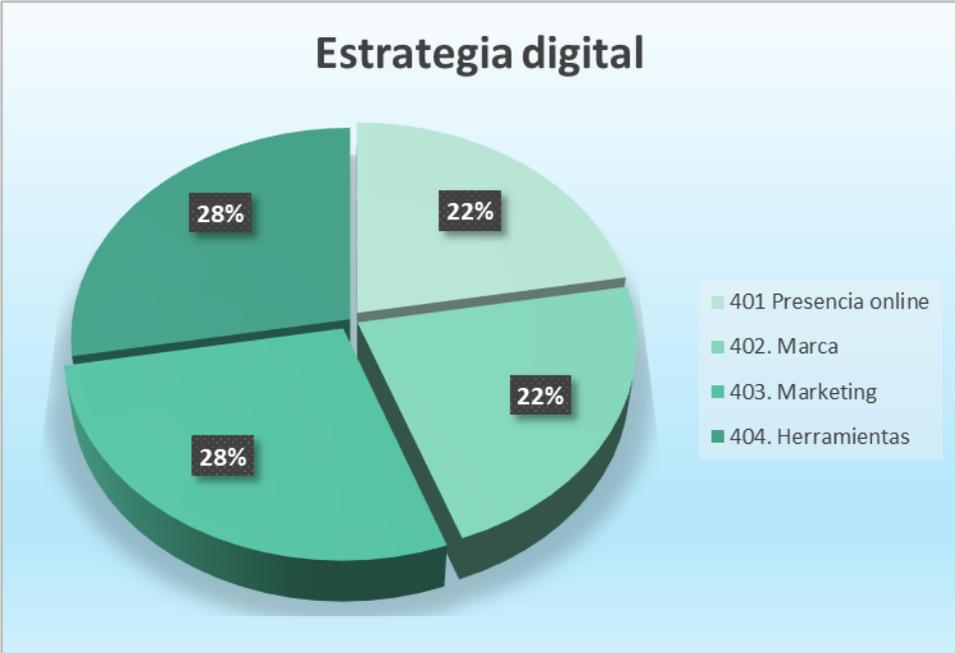
En el elemento Estrategia digital (Figura 20), los códigos obtuvieron porcentajes de popularidad muy semejantes, indicando que las acciones digitales se desarrollan de manera balanceada. Los códigos más populares con 28% fueron “403. Marketing”, que determinan que han orientado sus capacidades a la creación de contenidos digitales para difundir su marca en el entorno *online*; y “404. Herramientas” que contempla el uso de diferentes sitios web para operar actividades relativas al posicionamiento. El emprendimiento cuenta con presencia en una *fanpage* de Facebook, una página con dominio propio y una tienda *online*.

Los códigos “401. Presencia *online*” y “402. Marca” se presentan con 22% respectivamente. La presencia *online* habla de la forma en la que una marca se muestra en Internet y la facilidad con la que puede encontrarse en los motores de búsqueda. De ahí la importancia

de generar una reputación sólida con la que se consolide la presencia en Internet, y a su vez, destacar con la construcción de una comunidad que permita a los prospectos, clientes y seguidores explorar su concepto, propuesta de valor y productos. Los resultados de este elemento demuestran que, utilizar herramientas digitales para el desarrollo de las actividades de marketing optimiza los recursos y permiten desarrollar estrategias para generar mayor interés en el público objetivo.

Figura 20.

Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Estrategia digital

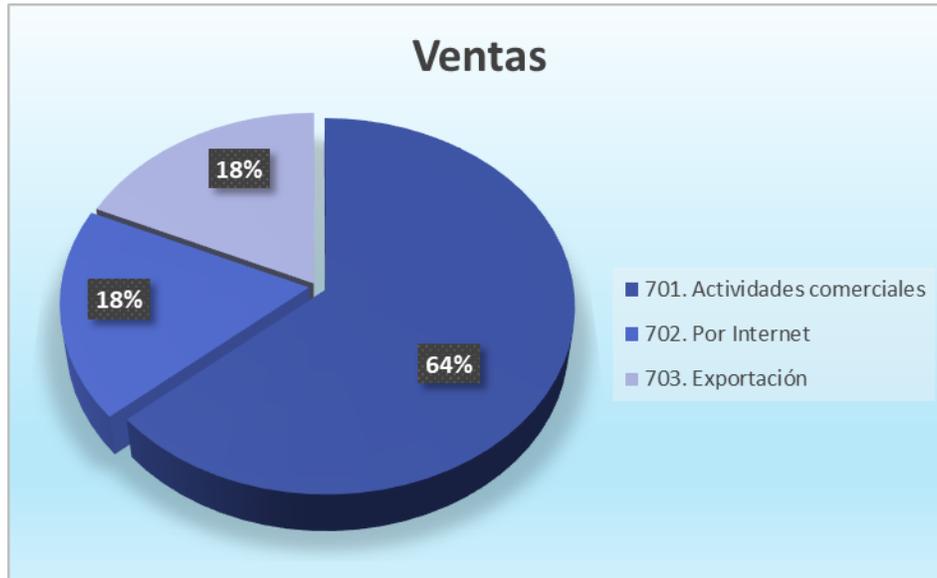


Nota. Elaboración propia.

Del elemento Ventas, destaca la popularidad del código “701. Actividades comerciales” con 64%, que alude al interés de mantener activos y vigilados sus procesos comerciales que concreten operaciones de compraventa. Tal como se observa en la Figura 21, los códigos “702. Por Internet” y “703. Exportación” cuentan con 18% de popularidad respectivamente, lo que refleja un interés por fortalecer sus operaciones en medios digitales de manera global contemplando la venta de sus productos en el extranjero a través del comercio electrónico. Al tener presencia en diversos espacios virtuales es posible ofrecer los productos sin la limitante de las fronteras físicas, lo que permite generar ventas internacionales y comenzar operaciones de exportación.

Figura 21.

Gráfica de pastel con porcentajes del elemento Ventas



Nota. Elaboración propia.

4.3.3.2 Formación de redes para el desarrollo de competencias digitales a partir de las redes semánticas

La siguiente herramienta obtenida tras el análisis cualitativo en el software ATLAS.ti 9, son las redes semánticas. El objetivo de estas visualizaciones es presentar gráficamente las relaciones que existen entre cada una de las frases testimonio recolectadas con ciertos códigos pertenecientes a los elementos que componen la taxonomía presentada en el Capítulo III de la presente investigación.

En esta sección se analizan los elementos que presentaron los resultados más relevantes y se profundiza en las atracciones más sobresalientes entre la formación de redes sociales y el desarrollo de competencias digitales. Cabe resaltar que en estas redes semánticas es posible apreciar que, de manera general, los elementos analizados se relacionan con una gran variedad de códigos que determinan la complejidad de las operaciones del negocio abordando temas relativos al modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales donde se incluyen el capital humano, las competencias, la idea de negocio, la estrategia digital, las redes sociales, la administración, las ventas y el entorno.

La primera red semántica que se presenta en la Figura 22 corresponde al elemento Capital humano, en la cual se identifica que existe una relación directa con todos los elementos que conforman a esta taxonomía a excepción de Estrategia digital. Se encontró una fuerte atracción el elemento Administración, en los códigos “101. Equipo de trabajo” y “602. Procesos”, que alude a la forma en la que el equipo de trabajo lleva a cabo sus actividades de forma ordenada desde la creación del producto hasta su presentación en el escaparate virtual; y “603. Calidad”, que refiere a la forma en que el equipo de trabajo realiza sus actividades respetando la tradición oaxaqueña, pero, a su vez cumpliendo con los estándares y requisitos establecidos para cumplir con las expectativas de sus clientes.

El código “102. Experiencia previa” que se refiere a la formación académica de los líderes del emprendimiento y la trayectoria de sus labores como profesionistas, se relaciona con “604. Disponibilidad de tiempo”, que se orienta a la capacidad del equipo de trabajo de desarrollar de forma óptima sus actividades. Esta relación permite observar que a partir del perfil de aptitudes y capacidades adquiridas a través del tiempo es posible manejar el negocio de forma óptima ya que le será posible llevar a cabo actividades en las cuales se siente cómodo y también detectar oportunidades que impactarán en el éxito de las operaciones comerciales.

Se atrae también con el elemento Idea de negocio, específicamente el código “101. Equipo de trabajo” con “301. Producto” y “302. Precio”, destacando la importancia que tiene que el equipo de trabajo oriente sus esfuerzos a la creación de productos que resulten atractivos para el mercado sin excederse en los costos de producción para poder ofrecerlo con un precio competitivo. El código “103. Motivación” también se relaciona con “301. Producto” que refiere a la forma en la cual nació el emprendimiento, al ser originarios de la región del Istmo de Tehuantepec, los socios conocían de antemano la tradición del traje típico de las Tehuanas y la forma en la cual eran creados por sus lazos con la comunidad.

La siguiente relación se presenta con el elemento Redes, concretamente el código “101. Equipo de trabajo” con “502. Proveedores”, es decir, la forma en la cual se relaciona con los miembros de la comunidad de artesanos que proveen los diseños y “504. Amistades”, que habla del tipo de relaciones que se desarrollan, es decir, los clientes y los proveedores que participan en el negocio guardan una relación previa de amistad, fomentando la inclusión a partir de redes sociales generadas a través de los años.

Los códigos con una relación de menor atracción con el elemento Capital humano determinan que el equipo de trabajo se ha convertido en el engranaje de las operaciones.

- ❖ “201. Básicas”, refleja el tipo de habilidades elementales para interactuar a través de diferentes dispositivos y/o aplicaciones en los medios digitales que posee el equipo de trabajo para realizar actividades de gestión y el uso de las TIC.
- ❖ “701. Actividades comerciales”, destaca la orientación de sus integrantes hacia la generación de valor a través de la gestión de operaciones de comercio electrónico.
- ❖ “802. Festividades”, alude a la importancia de las fiestas típicas mexicanas para el desempeño de la empresa, ya que sus productos son de uso en eventos sociales.

En la segunda red semántica analizada correspondiente al elemento Competencias (Figura 23), se aprecia una atracción directa con el elemento Estrategia digital, específicamente el código “204. Digitales”, que se refiere al conjunto de habilidades relativas al manejo y comunicación en los medios digitales, con “401. Presencia *online*” y “402. Marca”, destacando que busca que las habilidades se enfoquen en el uso de herramientas digitales con el propósito de enaltecer los elementos que conforman su marca en el entorno digital. Al contar con un equipo de trabajo cuyas competencias le permitan realizar actividades de búsqueda y difusión de información, creación de contenidos y monitoreo de tendencias y de la competencia, permitirá crear o fortalecer la estrategia digital para posicionar la marca.

El resto de los códigos que presentan una relación de menor atracción con este elemento determinan la importancia del desarrollo de las habilidades del equipo de trabajo.

- ❖ “101. Equipo de trabajo”, determina la importancia de conjuntar habilidades digitales para desempeñarse en este tipo de actividades digitales.
- ❖ “305. Competencia”, alude a la inquietud de mejorar las habilidades del equipo de trabajo para desarrollar sus actividades orientadas a sobresalir en Internet.
- ❖ “701. Actividades comerciales”, determina la forma en que el equipo de trabajo orienta sus competencias para generar valor a través de operaciones electrónicas.

La tercera red semántica que se presenta en la Figura 24 corresponde al elemento Redes, el cual tiene relación directa con el resto de los elementos que componen la taxonomía. Existe un fuerte nivel de atracción con el elemento Estrategia digital, específicamente el

código “501. Clientes” con “401. Presencia *online*”, que apunta a la visión de erigir un negocio *online* a partir de su compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus clientes para generar una mayor relevancia digital; con “403. Marketing” y “404. Herramientas”, que determina la consolidación de sus estrategias de marketing haciendo uso de herramientas para sobresalir en el entorno *online* y lograr un mejor posicionamiento.

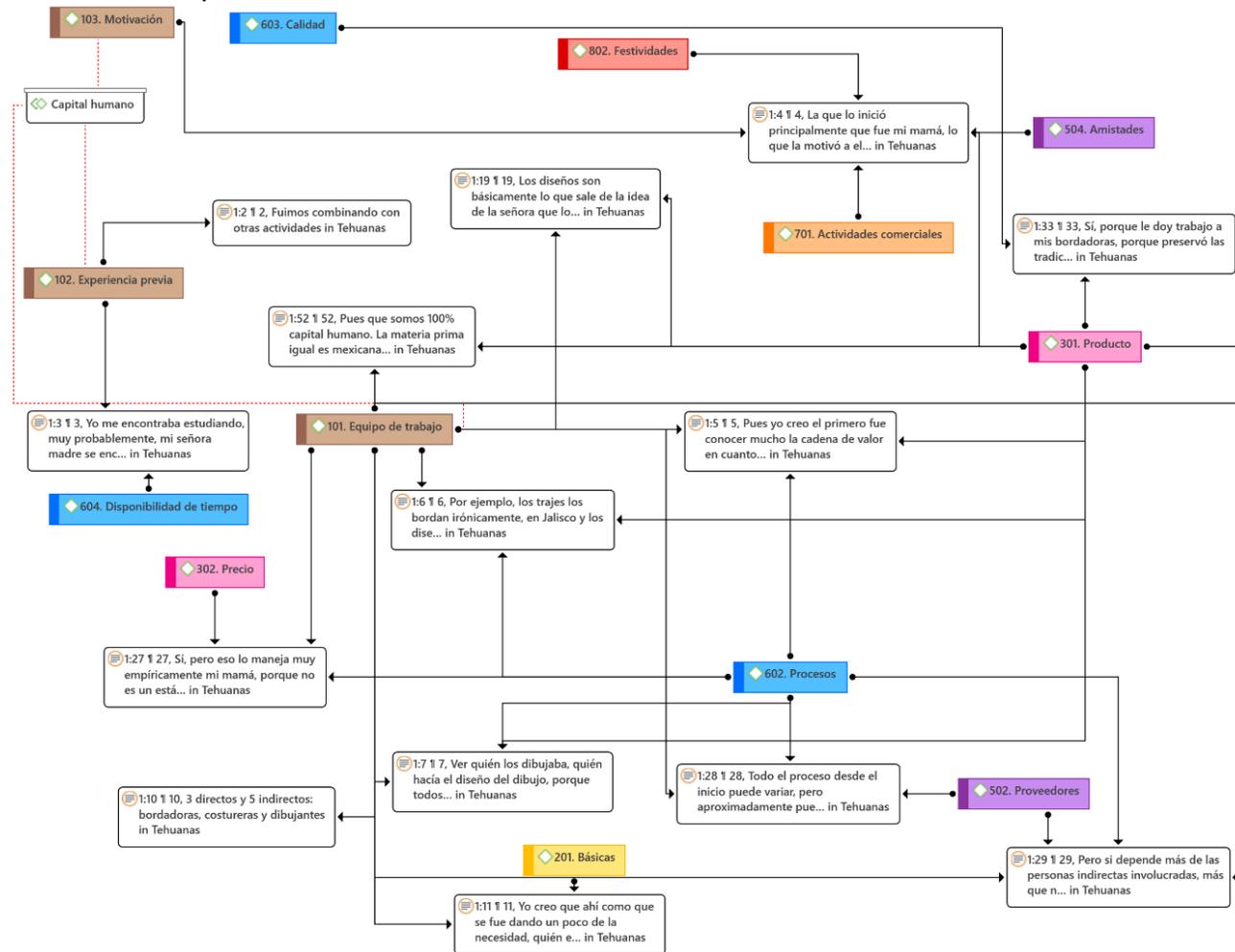
Existe una relación con un menor nivel de atracción con el elemento Administración, iluminado en color azul, específicamente el código “501. Clientes” con “601. Objetivos”, destacando que existe un compromiso de crear y mantener relaciones con los clientes y prospectos a corto, mediano y largo plazo para asegurar transacciones comerciales en el futuro; y con “603. Calidad” lo que habla de la importancia de ofrecer productos con los mejores acabados, diseños y materiales para asegurar la satisfacción del cliente optimizando las relaciones que se suscitan dentro y fuera del emprendimiento. El código “502. Proveedores” se atrae con “602. Procesos” que se refiere al encadenamiento de actividades específicas llevadas a cabo por las personas que conforman sus redes sociales.

El resto de los códigos que presentan una relación de menor atracción con el elemento Redes la importancia que tiene la creación de lazos con diferentes actores de su comunidad, entre ellos se encuentran los siguientes:

- ❖ “101. Equipo de trabajo”, destaca que cuenta con orientación inclusiva centrada en las personas y su participación activa en el desarrollo de las actividades que se gestionan en el emprendimiento.
- ❖ “103. Motivación”, determina que los lazos que unen al emprendimiento con su comunidad fueron uno de los detonantes del inicio de las operaciones.
- ❖ “301. Producto”, apunta a la importancia de los gustos y preferencias de los clientes sobre la selección de productos ofrecidos al mercado por el emprendimiento.
- ❖ “305. Competencia”, remite a que conocidos miembros de la comunidad oaxaqueña, han comenzado negocios similares convirtiéndose en sus competidores directos.
- ❖ “703. Exportación” refiere a que algunos prospectos han encontrado en Internet el medio ideal para contactar al emprendimiento a pesar de encontrarse en otro país.
- ❖ “801. Pandemia”, alude a la forma en la que el emprendimiento resintió una baja actividad generada por el cese de actividades presenciales por las medidas de restricción, limitando su contacto en exposiciones comerciales y eventos sociales.

Figura 22.

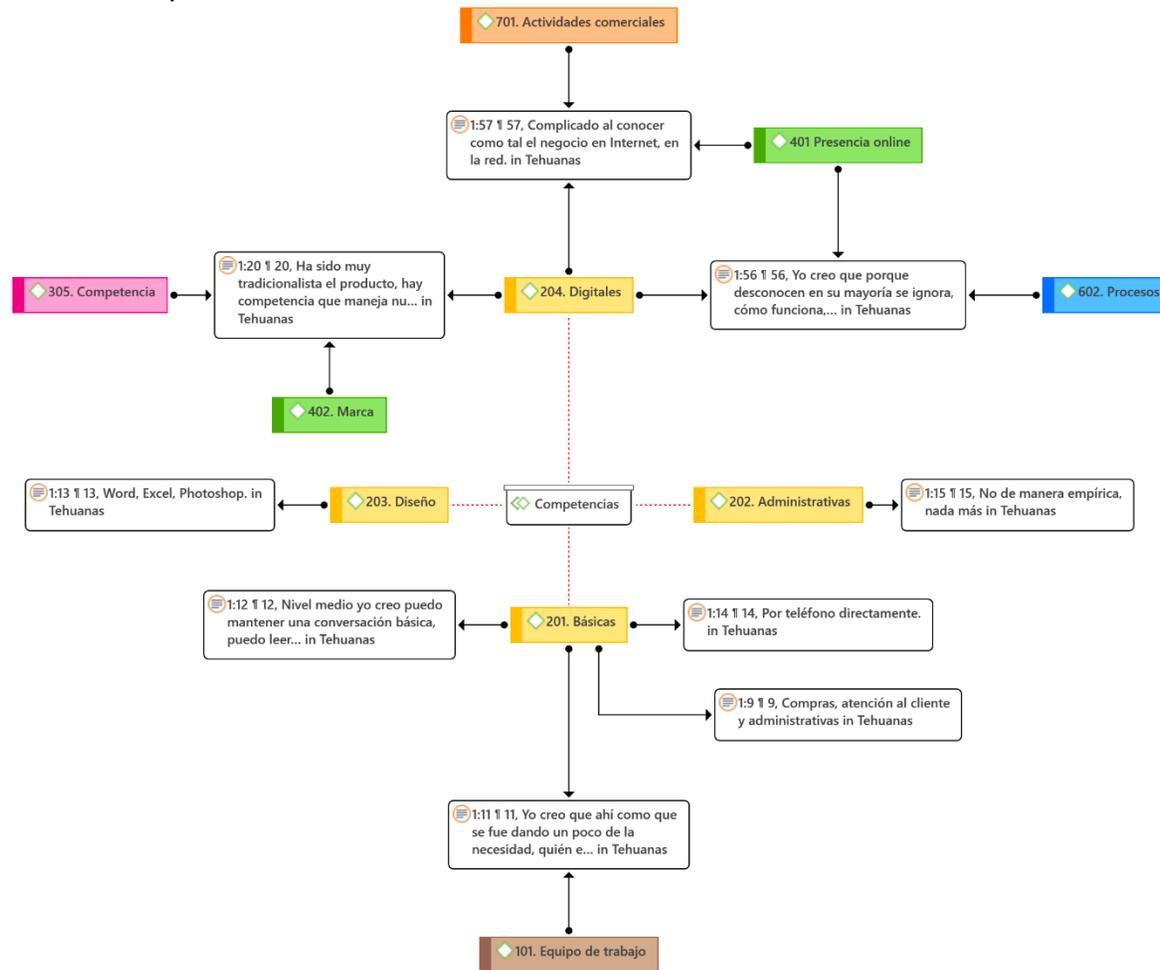
Red semántica del elemento Capital humano



Nota. Elaboración propia.

Figura 23.

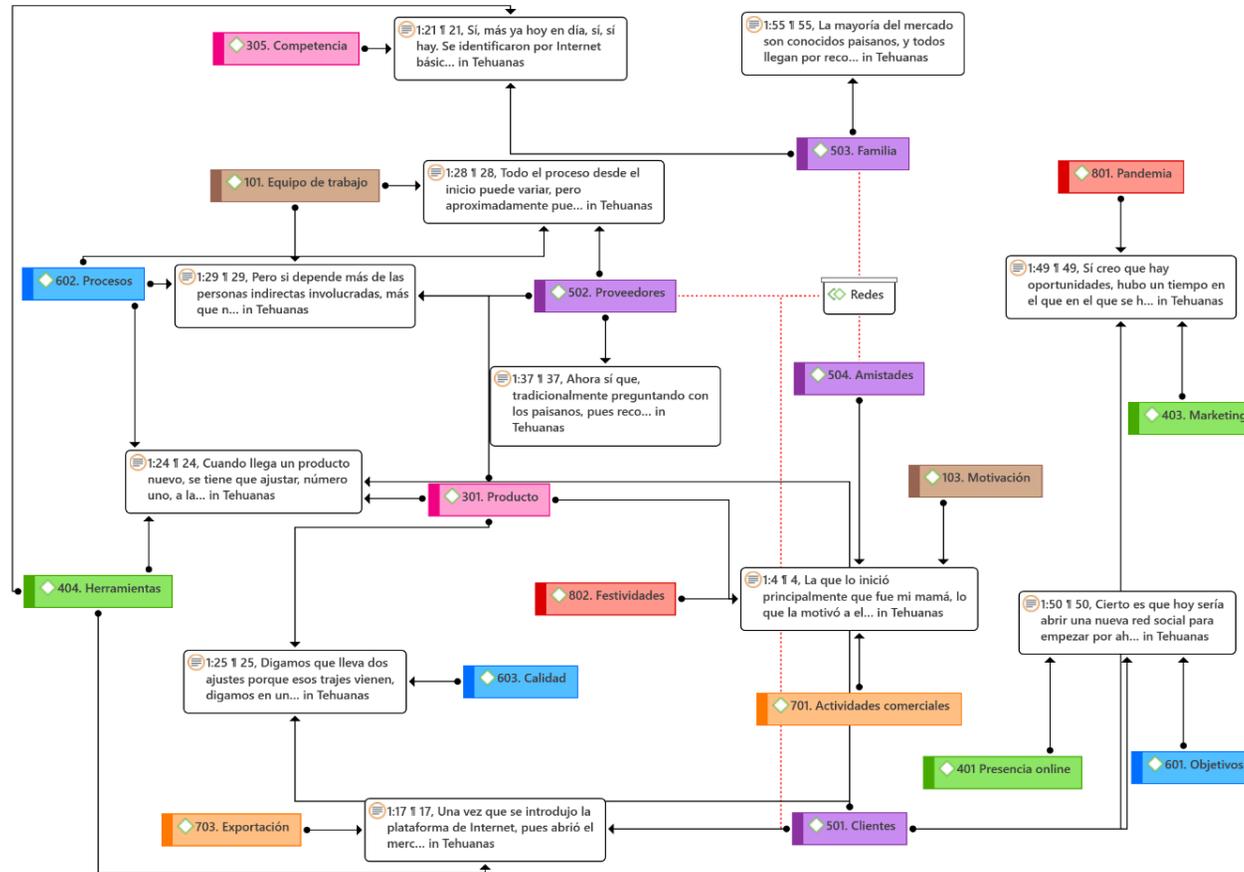
Red semántica del elemento Competencias



Nota. Elaboración propia.

Figura 24.

Red semántica del elemento Redes



Nota. Elaboración propia.

4.3.3.4 Capital humano y su papel en las ventas *online* a partir de las coocurrencias

La siguiente herramienta utilizada durante el análisis cualitativo en el software ATLAS.ti 9, fue la matriz de coocurrencias, que tiene como propósito mostrar las relaciones que existen entre los códigos de los ocho elementos de la taxonomía presentada en el Capítulo III de la presente investigación. Estas coocurrencias pueden entenderse como las coincidencias que existen en una frase testimonio con más de un elemento y/o código; estas se muestran por medio del coeficiente C, que determina la fuerza con la que cada elemento y/o código se atrae con otros; entre más cercano sea este valor a uno su grado de atracción será mayor. La medición del coeficiente C se da de la siguiente forma:

- ❖ Igual a 0: atracción nula.
- ❖ Mayor de 0 hasta 0.40: atracción baja (marcados en color turquesa).
- ❖ Mayor de 0.41 hasta 0.70: atracción media (marcados en color azul cielo).
- ❖ Mayor de 0.71 hasta 0.99: atracción alta.
- ❖ Igual a 1: atracción perfecta (marcados en color azul rey).

La Tabla 16 presenta las coocurrencias de donde se desprenden los siguientes resultados:

- ❖ El código “103. Motivación” perteneciente al elemento Capital humano, que hace referencia a los impulsos que mueven a los miembros del emprendimiento a alcanzar sus objetivos, presenta una atracción perfecta con un coeficiente C de 1 con “504. Amistades” que alude al tipo de relación con la que contaban el emprendimiento con las personas de su comunidad dando origen a la idea de negocio. Resalta la importancia de las redes sociales en la creación de negocios, debido a que en ellas se intercambian diferentes recursos, materiales y conocimientos que proporcionan la base de la construcción del capital social que cohesiona a los participantes del emprendimiento.
- ❖ El código “102. Experiencia previa” perteneciente al elemento Capital humano, presenta una coocurrencia con el código “604. Disponibilidad de tiempo”, con un coeficiente C de 0.50, es decir, con un nivel de atracción medio, que apunta a la capacidad del emprendimiento de desarrollar sus actividades sin limitantes de tiempo que dificulten su labor y el cúmulo de conocimientos adquiridos para aplicarlos en la labor social de una actividad que involucre a los miembros de la comunidad y mejore su calidad de vida.

- ❖ El código “303. Plaza” del elemento Idea de negocio, presentó una coincidencia con el código “703. Exportación”, en una frase testimonio con un nivel de atracción medio ($C=0.50$). Esta relación comprueba que la ubicación física donde se llevan a cabo las operaciones del emprendimiento no limita su campo de acción ya que, a través de los medios digitales es posible posicionarlo en los sitios a los que acuden los clientes sin importar su ubicación geográfica. A través de las operaciones de comercio electrónico es posible que los emprendimientos sociales realicen exportaciones.
- ❖ El código “101. Equipo de trabajo” del elemento Capital humano, destaca con un nivel de atracción medio el código ($C=0.43$) “602. Procesos” con una frecuencia de 6 frases testimonio, estableciendo que las operaciones del emprendimiento son llevadas a cabo con una gestión efectiva de sus recursos al mantener un flujo de actividades sistemáticas que derivan en la creación de productos hechos para y por los miembros de la comunidad oaxaqueña, satisfaciendo la necesidad de desarrollarse productivamente y adquirir piezas artesanales que les permitirán participar de las tradiciones, usos y costumbres de su comunidad.

Estos resultados permiten entender que en el emprendimiento el capital humano es la base sobre la que recae el éxito de las operaciones de comercio electrónico, es decir, al formar un equipo de trabajo sólido con competencias de gestión de negocios adquiridas en su formación previa serán efectivas para consolidar el resto de las actividades a través de la delimitación de procesos de trabajo que permitan orientarse a la creación de redes sociales que nutran los lazos entre diversos actores. Otro hallazgo es que, al delimitar las actividades del equipo de trabajo con una disposición de tiempo suficiente, será posible volcarse en el desarrollo de actividades de promoción y posicionamiento digitales del negocio para manejar operaciones domésticas e internacionales.

Con el propósito de aclarar la forma en la que los elementos del modelo de comercialización digital se combinan entre sí, se presenta la Figura 25, que muestra todos los códigos de la taxonomía agrupados por colores, donde se puede apreciar el nivel de atracción entre ellos. Se aprecia que los enlaces que conectan estos códigos se representan con diferentes espesores, entre mayor sea el grado de atracción, más grueso será su enlace. De esta forma es posible visualizar una red de conexiones que reafirman los resultados obtenidos en el análisis realizado en este capítulo, centrándose en el código “301. Producto”.

Figura 25.

Red de coocurrencias Tehuanas



Nota. Elaboración propia.

Tabla 16.
Matriz de coocurrencias Tehuanas

	101	102	103	201	202	203	204	301	302	303	304	305	401	402	403	404	501	502	503	504	601	602	603	604	701	702	703	801	802	803	
101	0	0	0	(1) 0.07	0	0	0	(7) 0.25	(1) 0.07	0	0	0	0	0	0	0	0	(2) 0.17	0	0	0	(6) 0.43	(1) 0.06	0	0	0	0	0	0	0	
102		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.5	0	0	0	0	0	0	
103			0	0	0	0	0	(1) 0.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 1	0	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	(1) 0.33	0	
201				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
202					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
203						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
204							0	0	0	0	0	(1) 0.25	(2) 0.40	(1) 0.17	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.09	0	0	(1) 0.11	0	0	0	0	0	
301								0	0	0	0	0	(2) 0.08	(2) 0.07	(2) 0.07	(2) 0.07	(1) 0.04	0	(1) 0.04	(1) 0.03	(6) 0.22	(5) 0.20	0	(2) 0.07	0	0	0	(3) 0.13	(1) 0.04		
302									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.08	(1) 0.11	0	(1) 0.10	0	0	0	0	0	
303										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.17	0	0	0	0	(1) 0.5	0	0	0	
304											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
305												0	(1) 0.20	(1) 0.17	0	0	(1) 0.33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
401													0	(1) 0.13	0	0	0	0	0	0	(1) 0.11	(1) 0.08	0	0	(1) 0.10	0	0	0	0	0	
402														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.10	0	0	0	0	0	
403															0	(1) 0.11	0	0	0	(1) 0.10	0	0	0	0	(1) 0.17	0	(1) 0.17	(1) 0.14	0	0	
404																(2) 0.25	(1) 0.17	0	0	(1) 0.08	0	0	0	0	0	(1) 0.17	0	0	0	0	
501																	0	0	0	(1) 0.10	(1) 0.08	(1) 0.10	0	0	0	(1) 0.17	(1) 0.17	0	0		
502																		0	0	0	(2) 0.20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
503																			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
504																				0	0	0	0	0	(1) 0.14	0	0	0	(1) 0.33	0	
601																					0	0	0	0	(1) 0.08	(1) 0.14	(1) 0.14	0	0	0	
602																						0	0	0	0	0	0	0	0	0	
603																							0	0	0	0	0	0	0	(1) 0.14	
604																								0	0	0	0	0	0	0	
701																									0	0	0	(1) 0.13	(1) 0.11	0	
702																										0	0	0	0	0	
703																											0	0	0	0	
801																												0	0	0	
802																													0	0	
803																														0	0

Nota. Elaboración propia.

4.4 Reporte cruzado: hallazgos

Dentro del análisis de resultados se realizó un estudio exploratorio descriptivo con los elementos clave del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales con la finalidad de determinar el panorama que impera en cada los emprendimientos sociales seleccionados. A continuación, se describen las convergencias y divergencias encontradas.

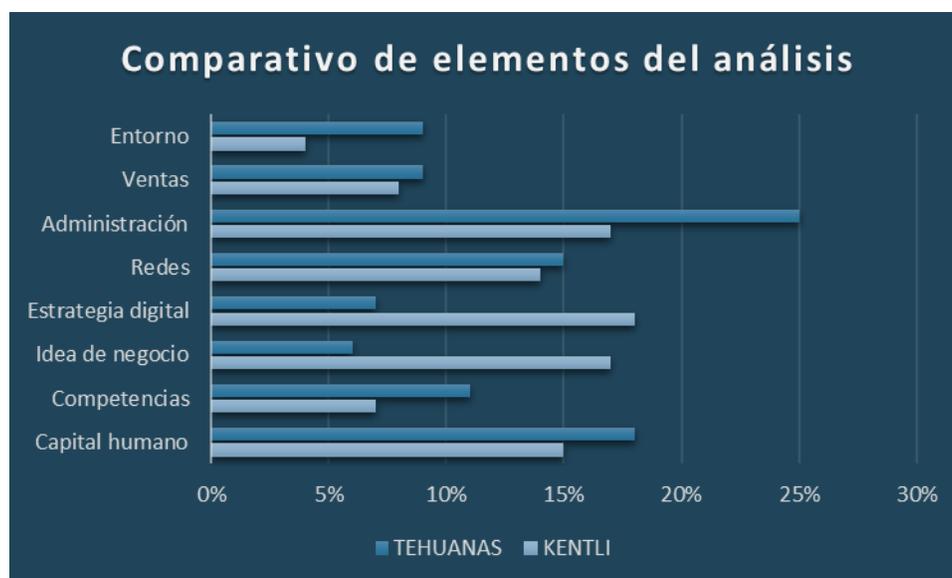
Al realizar un comparativo para los elementos del análisis (Figura 27), se observó que existen patrones de convergencia en los elementos Capital humano, Redes y Ventas, que determina su orientación social al sentar sus operaciones sobre las relaciones que entabla el equipo de trabajo formando redes. Es así que empíricamente se ha demostrado el postulado de García et al. (2020) sobre la convergencia de factores preponderantes que originan el emprendimiento social como el capital social, las relaciones y el factor humano.

Por otra parte, es posible determinar que las divergencias se sitúan sobre los aspectos prácticos del negocio es decir en los elementos Competencias, Idea de negocio, Estrategia digital, Administración y Entorno, lo que habla sobre la falta de una guía o consenso sobre la manera idónea de llevar a cabo las operaciones en Internet de los emprendimientos sociales. De acuerdo con Elia et al. (2020), la adopción de nuevas tecnologías digitales y la forma de interacción en ellas ha dado lugar a que los emprendimientos enfrenten nuevos retos y un panorama ampliamente competitivo.

En la presente investigación se analizaron ocho elementos relativos al modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales. A continuación, se abordan brevemente los hallazgos particulares de cada uno, mismos que serán sustentados con diferentes puntos de validación, o en algunos casos, de contraste encontrados en la literatura actual. Los descubrimientos más significativos encontrados en este análisis serán los que den pie a formular una propuesta de mejora para ambas unidades de análisis.

Figura 27.

Comparativo de elementos del modelo de comercialización digital



Nota. Elaboración propia.

Dentro del elemento Capital humano, sobresale la motivación que dio origen a los emprendimientos, si bien cada uno nació desde una situación diferente, la conceptualización del negocio de ambos tuvo una orientación social que involucraba encontrar una actividad que mejorara la calidad de vida y los ingresos de los artesanos y las comunidades donde ellos radican. Se detectó una oportunidad que tuviera un impacto socioeconómico positivo que transformara un sector desfavorecido (Nicolás y Rubio, 2018), a través de la inversión de recursos y habilidades que poseían los emprendedores. Otro aspecto que también motivó el inicio de las operaciones de estos emprendimientos fue encontrar una alternativa de empleo en un momento de desocupación lo que ratifica la tesis de Valenzuela et al. (2019), que considera al emprendimiento social como una alternativa ocupacional ante los diferentes retos sociales actuales como es la falta de empleo.

Dentro del elemento Competencias en su dimensión “Digitales” se detectó que está estrechamente relacionada con las ventas por Internet, lo que sugiere que el equipo de trabajo debe contar con las habilidades necesarias para desarrollar sus actividades en el entorno digital. Young et al. (2020), establecen que la alfabetización digital desempeña un factor clave dentro de la cultura del emprendimiento al proveer las habilidades para navegar

en la web, llevar a cabo actividades de comunicación, tomar decisiones y solucionar problemas de forma eficiente. Ambos emprendimientos poseen competencias digitales que permiten el florecimiento de sus negocios en Internet. Al comparar los testimonios sobre las competencias digitales pertenecientes al área de creación de contenidos recomendadas por el Ministerio de Educación y Formación Profesional de España (2020), se encontró que:

1. Desarrollo de contenidos digitales. Ambas empresas crean contenidos en diferentes formatos y se expresan creativamente en medios digitales. Se aprecia una mezcla de elementos gráficos y visuales presentados a través de fotografías que muestran el uso de sus productos desde una perspectiva natural resaltando un estilo de vida que opta por incluir prendas elaboradas artesanalmente en diferentes situaciones, algunas veces como artículos de uso diario o mostrando sugerencias de uso periodos vacacionales y finalmente, para engalanarse en eventos sociales.
2. Integración y reelaboración de contenidos digitales. Se detectó que ambos emprendimientos centran su estrategia digital en crear y compartir contenidos propios que enaltecen las características de sus productos. Existe menor actividad relativa a modificar, perfeccionar y combinar recursos de terceros para crear contenido digital que apalancado de publicaciones virales en para tener mayor alcance que dé a conocer sus marcas y propicie la captación de nuevos clientes.

Un hallazgo importante encontrado en el elemento Idea de negocio se presentó en la orientación de centrar y resaltar las características de sus productos como una forma de incentivar la compra. Miao et al. (2022), establecen que el lanzamiento de nuevos productos en los mercados digitales es una de las actividades fundamentales para aumentar los ingresos y mantener una ventaja competitiva. Sobre el concepto de la competencia, es importante resaltar que se detectó que en ambos casos se presta atención a las actividades de sus competidores aunque no se han enfocado a hacerlo de manera exhaustiva, lo que se contrapone con los postulados de Kotler et al. (2019), quienes establecen que hoy en día resulta primordial no solamente detectar a los competidores latentes, sino también, seguirlos, aun cuando se encuentren fuera del mercado local. Los emprendimientos se enfocan en detectar qué productos ofrece su competencia, así como las nuevas marcas que aparecen en el mercado, pero no capitalizan la información recolectada para mantener una visión más abierta sobre los contenidos y tendencias actuales que podrían utilizar.

En el caso del elemento Estrategia digital la literatura menciona que para que sea eficaz es necesario tomar decisiones iterativas sobre la forma en la que se promocionará la marca en los canales digitales a través de la medición de los resultados deseados en comparación con los resultados obtenidos (Stokes, 2018). La presente investigación demuestra que ambos emprendimientos tienen una estrategia digital elemental en el sentido de orientarse exclusivamente a enfocar sus esfuerzos a utilizar tácticas de marketing sencillas para promocionar sus productos sin hacer uso de herramientas que les permitieran dar seguimiento y modificar los puntos necesarios para tener un mejor alcance en el mercado.

Es interesante observar que la dimensión “Presencia *online*” es en ambos casos vagamente atendida siendo la base sobre la cual se cimenta la visibilidad en Internet creando así la conciencia de marca (Kovalenko y Kuzmenko, 2020). Los emprendimientos sociales analizados basan sus actividades comerciales en los medios digitales desde una posición pasiva obviando la oportunidad de interactuar con los usuarios en plataformas digitales para ofrecer servicios personalizados (Lizarazo y Burgos, 2019) que atraigan más prospectos.

En el elemento Redes se encontraron las coincidencias más notorias en cuanto al tipo de relaciones que predominan. El punto focal del establecimiento de redes sociales con diferentes actores es lograr su desarrollo y consolidación mediante la creación de capital social que transmita información y conocimientos a través de las conexiones o lazos de reciprocidad y confianza (Ver Steeg, 2022). Las operaciones de ambos emprendimientos dependen plenamente de la coordinación de recursos entre el equipo de trabajo y los miembros de la comunidad que fungen como proveedores. Se identificó que están ligados con sus clientes, situándolos como actores principales en la transferencia de conocimiento (Santos y Arras, 2016).

En el elemento Administración se revelaron algunas divergencias en cuanto a la forma en la que los emprendimientos llevan a cabo la gestión administrativa. Por una parte, Kentli Arte en Tela coordina sus esfuerzos empresariales hacia el establecimiento de metas y objetivos futuros con los cuales pueda hacer crecer su negocio, de forma específica el emprendimiento se orienta a gestionar sus actividades de forma que le permita incrementar su alcance de ventas para invertir en el futuro inmediato en una tienda física estableciendo una estrategia *brick & click* en diferentes canales. Por su parte Tehuanas se enfoca a los procesos productivos, donde la creación de productos de alta calidad se percibe como la

fortaleza del negocio, que les permitirá mantenerse en la preferencia de los consumidores. En ambos casos se asientan los postulados de Chandna (2022), que establece que uno de los principales retos de los emprendimientos sociales radica en la capacidad de sus líderes para equilibrar los aspectos sociales con los empresariales al establecer una misión y objetivos que sirvan para obtener resultados. Coincidentemente se detectó que las dos unidades de negocio no cuentan con estos elementos aún definidos.

Dentro del elemento Ventas se detectó que a pesar de la orientación de las actividades comerciales hacia los medios digitales no se han volcado de lleno a aprovechar las ventajas que el comercio electrónico ofrece en términos de globalización, como la posibilidad de tener presencia y realizar operaciones a distancia en mercados remotos (Bravo et al., 2022). Las operaciones de compraventa de ambos emprendimientos se llevan a cabo de manera parcial dentro de la red ya que, no todos los pagos se procesan a través de medios digitales; se recurre al contacto vía telefónica dejando de lado el correo electrónico y chats; la mayoría de sus entregas se llevan a cabo de manera personal previa cita. El estudio ha comprobado la tesis de Shemi y Procter (2018), donde se establece que las actividades comerciales que terminan en una transacción comercial son resultado de la interacción de mecanismos dentro y fuera del ámbito de los emprendimientos, ambas unidades de análisis gestionan parte de sus ventas en medios digitales y otras de manera tradicional *offline*.

Finalmente, en el elemento Entorno se obtuvieron resultados similares entre ambos emprendimientos en relación a la dimensión denominada “Festividades”, debido a la importancia que cobran las celebraciones y fiestas típicas para el desarrollo de sus actividades comerciales. De acuerdo con Zamudio y Córdova-Hernández (2021), la importancia de estos eventos radica en la interacción cultural y económica que trae consigo una derrama económica que complementa las labores artesanales de sus pobladores.

De la mano de este hallazgo se presenta la dimensión “Pandemia” ya que, al instaurarse las medidas preventivas de contagio como parte de la contingencia ante el virus SARS-CoV-2, fueron canceladas las actividades multitudinarias tales como la celebración de festividades de diversa índole. Los fundadores de ambos emprendimientos coincidieron en que la pandemia impactó negativamente en sus negocios. En relación a estos hallazgos, Salas Quintanal et al. (2021) afirman que esta pandemia ha sido un fenómeno que ha transformado los modos de vida, los comportamientos individuales y colectivos, pero sobre todo, los medios de reproducción económica.

Otro punto interesante que vale la pena resaltar es la forma en la que el impacto económico originado a partir de la crisis de salud que se atravesó en el año 2020, detuvo momentáneamente la amenaza que representa la piratería. En el análisis del presente estudio de caso se determinó que, si bien ambos líderes de los emprendimientos están conscientes de la amenaza que representa la piratería en su sector, otorgaron una menor importancia a su efecto negativo sobre sus ventas. Las recientes investigaciones apuntan a que el arte indígena se encuentra en riesgo por la fuerte tendencia de usurpación de elementos propios de las creaciones de los pueblos indígenas, al ser utilizados por grandes corporaciones para obtener un beneficio económico al convertirlos simplemente en un mero bien de consumo descontextualizándolo de su origen (Escalante, 2018).

CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA IMPULSAR LA COMERCIALIZACIÓN DIGITAL EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

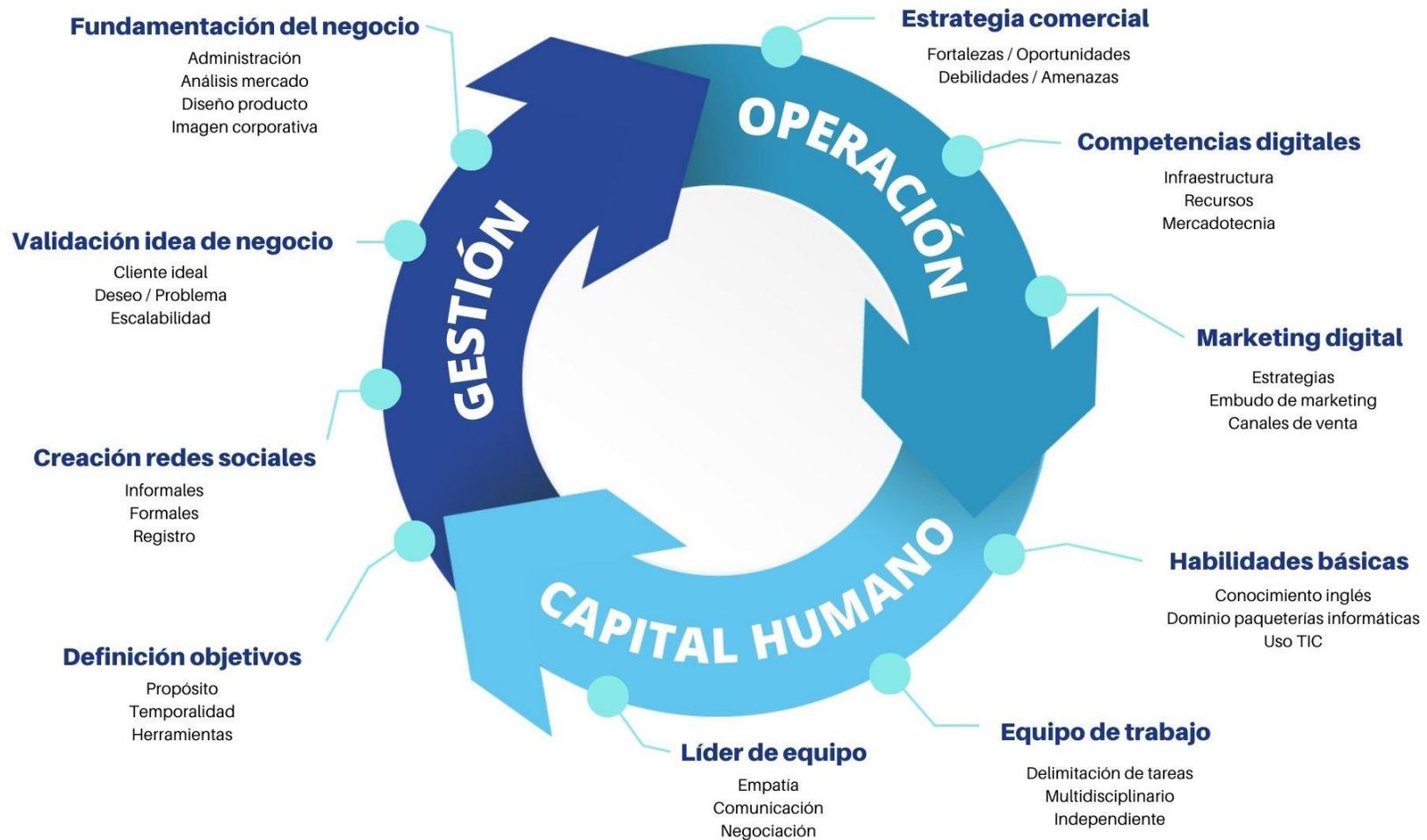
Con la información recolectada en la fase de análisis y discusión de resultados se da pie a generar una propuesta de mejora para el presente estudio de caso. Esta propuesta incluye el desarrollo de escenarios futuros ideales para el emprendimiento con la finalidad de crear una idea de negocio digital con mayores posibilidades de éxito basada en los aspectos clave que se desarrollaron en el marco teórico de esta investigación y las 10 dimensiones que comprende el modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales.

En el marco de esta propuesta de mejora integral en los emprendimientos sociales que buscan impulsar sus operaciones por medio de la comercialización en canales digitales se ha generado un como principal aportación un modelo de comercialización (Figura 28), en el que se agrupan los inputs y outputs de cada una de las dimensiones que se han analizado a lo largo de las diferentes secciones que componen la presente investigación. Las tres áreas bajo las cuales se englobaron las 10 dimensiones de la comercialización digital son: capital humano, gestión y operación. Es importante mencionar que este modelo se muestra una estructura de engranaje que funciona a partir de la realización de diferentes acciones cuya base recae en el área de capital humano ya que se plantea que este es el motor que pondrá en movimiento el desarrollo de tareas de gestión que dan pie al desarrollo de operaciones concretas que sienten las bases de la comercialización digital y con el paso del tiempo logren consolidar el negocio a través del tiempo.

En esta sección también se describen brevemente las diferentes acciones que los emprendimientos sociales analizados pueden realizar con el objetivo de crear una sólida presencia en el entorno *online* abordando sugerencias para cada una de las dimensiones del modelo. La estructuración de este modelo y las acciones sugeridas proveerán a los encargados de la toma de decisiones una guía práctica de acciones, modificaciones y ajustes necesarios para entender a profundidad el diseño de la estrategia de comercialización por Internet de sus empresas.

Figura 28.

Modelo de comercialización digital



Nota. Elaboración propia

1. Líder de proyecto

El primer aspecto a tomar en cuenta se centra en aprovechar la disponibilidad de tiempo de los líderes de proyecto donde exista una organización de las diferentes tareas productivas y de gestión haciendo uso de herramientas digitales y algunas TIC que logren sistematizar los procesos con el objetivo de invertir aproximadamente seis horas semanales al desarrollo y consolidación del emprendimiento sin perder el balance con el resto de sus actividades. El segundo aspecto a considerar se orienta a mantener un estilo de dirección donde se involucre un poco más en las actividades que se llevan dentro del emprendimiento para contar con una visión general y que exista un acercamiento total de 360 grados.

2. Equipo de trabajo

La delegación de tareas claras y definidas donde impere la comunicación para conseguir un involucramiento activo en todos los procesos productivos es fundamental para evitar la rigidez en las funciones. Se plantea solicitar a los miembros actuales del grupo a colaborar tomando fotografías y videos de sus actividades productivas, para contar con un acervo de imágenes que documente el trabajo realizado tras bambalinas. Puede involucrarse a algún conocido que radique en las comunidades de artesanos para que comparta de primera mano las prácticas comunes y estilo de vida de su lugar de origen. Se propone integrar al equipo de trabajo una persona cuya función sea desarrollar la estrategia digital, hoy en día es posible encontrar plataformas como Fiverr o Workana, que ofrecen servicios *freelance* de *community manager* por día, por campaña o paquetes mensuales a precios accesibles.

3. Habilidades básicas

Es importante considerar el desarrollo de sus conocimientos del idioma inglés para incursionar en el mercado extranjero. Se recomienda comenzar un curso de inglés en plataformas web gratuitas para el aprendizaje de idiomas como Duolingo. Se sugiere hacer uso de herramientas informáticas de Windows o Google para estructurar procesos del negocio que permitan actividades como la calendarización de eventos a través del correo electrónico, el uso del software de notas como Evernote o el almacenamiento de información multiplataforma en la nube como Dropbox para no depender de un horario específico y manejarlo en cualquier momento sin importar el lugar donde se encuentren. El objetivo es que pueda manejarse de forma colaborativa desde cualquier dispositivo móvil a través de herramientas para la gestión de proyectos en línea como Trello para organizar y dar seguimiento a las tareas más importantes del negocio.

4. Fundamentación del negocio

En cuanto a coordinación de los recursos básicos, las actividades y procesos del emprendimiento en sus diferentes áreas se presenta la Tabla 17, donde se propone el desarrollo de ciertas actividades para cada uno de los ejes que componen este punto.

Tabla 17.
Actividades relativas a la fundamentación del negocio

Eje	Actividades	Herramientas
Administración	Delimitar los principios que identifiquen y den sentido al emprendimiento para asentar la misión, visión y valores que fungirán como base de la estrategia empresarial. Se sugiere crear una propuesta de venta única que otorgue una clara diferenciación.	Lluvia de ideas
Análisis de mercado	Desarrollar un perfil de cliente ideal que profundice sobre sus hábitos, preferencias, valores y necesidades para entender qué lo mueve a realizar sus compras por Internet.	Plantilla del cliente ideal ³
	Hacer un reconocimiento de las tendencias del mercado y de diseño actuales a partir de la recolección de datos de su cliente ideal.	Tableros de inspiración en Pinterest
	Analizar a la competencia directa e indirecta (mínimo 5), prestando atención a los productos que ofrecen, sus precios, canales de venta, reseñas de productos, palabras clave y hashtags utilizados.	Archivo de Excel
Diseño de producto	Ofrecer variaciones de talla y color para incrementar el alcance de ventas. Crear líneas de negocio que incorporen versiones modernizadas de productos típicos artesanales. Definir estrategias de lanzamiento de productos por temporada y festividades. Delimitar la estructura de costos y definir una fórmula para la fijación de precios. Usar herramientas de gestión de proyectos para sistematizar la publicación en Internet.	Plantillas de calendario de Excel Calculadora de precios <i>online</i>
Imagen corporativa y marca	Elegir una paleta de colores, una tipografía específica y crear elementos de diseño gráfico que distingan al emprendimiento en sus diferentes escaparates virtuales. Optimizar el diseño del empaque agregando elementos de personalización que ofrezcan una experiencia para el usuario.	Guía de imagen visual ⁴ Canva Moo.com

Nota: Elaboración propia.

³ La plantilla para desarrollar el perfil del cliente ideal se encuentra en el Anexo 3.

⁴ La plantilla de imagen visual se encuentra en el Anexo 4.

5. Validación de la idea de negocio

Se aconseja validar la idea de negocio orientándola a la creación de valor social en las comunidades con las que trabaja ensalzando la tradición e innovación de los procesos de creación de productos incorporando tendencias de mercado actuales a las tradiciones locales. Sería recomendable contemplar las necesidades actuales de su cliente ideal para ofrecer productos que resuelvan alguna problemática o satisfaga alguno de sus deseos. Estas acciones permitirán contar con una base sólida sobre la cual expandirse y mantenerse. Para conseguir este resultado se recomienda dar respuesta a las preguntas que se muestran en la Tabla 18 a través de una lluvia de ideas para elegir aquellas que resuenen más con la misión, visión y valores del emprendimiento

Tabla 18.

Desarrollo y validación de la idea de negocio

Nivel de validación	Preguntas	Herramientas
Atractivo del mercado	¿El mercado cuenta con un potencial de crecimiento? ¿El mercado es lo suficientemente grande para participar en él?	Motores de búsqueda de diferentes sitios web: Google, Pinterest, Amazon.
Cliente ideal - Problema	¿Quién es mi cliente ideal? ¿Qué problemas tiene mi cliente ideal? ¿Qué problemas vale la pena resolver?	Plantilla del cliente ideal
Problema - Solución	¿Cómo mis productos solucionan el problema de mi cliente ideal? ¿Por qué mi cliente ideal pagaría por la solución que ofrezco?	Lluvia de ideas
Producto - Mercado	¿Mis productos son buscados por los clientes? ¿Los clientes hablan de su producto en reseñas y publicaciones en Internet? ¿Existe publicidad sobre mis productos en la competencia? ¿Qué dicen esos anuncios?	Motores de búsqueda de diferentes sitios web, por ejemplo: Google, Pinterest, Facebook, Amazon.
Escalabilidad	¿Mi negocio es sustentable, rentable, replicable?	Motores de búsqueda de diferentes sitios web: Google, Amazon.

Nota: Elaboración propia a partir de (Göcke y Meier, 2021).

6. Creación de redes sociales

Se sugiere que los emprendimientos mantengan las redes informales e interpersonales y fuertes lazos con la comunidad. Es recomendable desarrollar nuevas redes formales e interorganizacionales con un enfoque de colaboración en las que se involucre a otros emprendimientos, organizaciones sociales o asociaciones civiles en sus procesos y gestión de actividades productivas con el objetivo de perpetuar el sentido social. Se conmina a integrarse a asociaciones de negocio y organismos públicos que fomenten la actividad emprendedora para beneficiarse de programas, capacitaciones y las relaciones que de ellos emanen para mantener un espacio fértil para la innovación del proyecto. Es recomendable contar con una base de datos de sus contactos personales, empresariales, gubernamentales e institucionales.

7. Definición de objetivos

Se recomienda delimitar los objetivos del emprendimiento a corto, mediano y largo plazo para contar con una guía para encaminar sus acciones y procesos. La definición clara de los objetivos en el emprendimiento permitirá visualizar hacia dónde deben dirigirse todos los esfuerzos y el motivo por el cual se está trabajando, ya que, de esta forma se establece qué es lo que se quiere lograr. Se propone que los objetivos planteados cuenten con una redacción clara y específica, que sean significativos, concretos y con un parámetro concreto de medición, que describan la forma en la que se llevarán a cabo y el tiempo que se destinará a lograrlo.

8. Configuración de la estrategia comercial

Con el objetivo de ofrecer una propuesta de acción sobre los canales en los que el emprendimiento puede mejorar su presencia *online* con base en el árbol de decisiones sobre ventas por Internet, se arrojan las siguientes consideraciones:

- Comenzar a vender sus productos en algún *marketplace*.
- Crear una página de web informativa que funja como *landing page*.
- Crear perfiles en redes sociales para mejorar el posicionamiento de la marca.
- Incorporar las herramientas de marketing digital correspondientes a su estrategia.

9. Competencias digitales

En cuanto a las competencias digitales del emprendimiento para el desarrollo de la estrategia digital propuesta en el punto anterior, se presenta la Tabla 19, donde se propone el desarrollo de ciertas actividades para cada uno de los ejes que componen este punto.

Tabla 19.
Actividades relativas a las competencias digitales

Eje	Actividades	Herramientas
Recursos	Sitio web: Crear una <i>landing page</i> con una oferta determinada para convertir leads, prospectos y clientes.	wix.com mailchimp.com
	Redes sociales: Crear perfiles donde se agregue contenido frecuentemente usando herramientas de programación.	tailwindapp.com
	<i>Marketplace</i> : Crear una tienda <i>online</i> en un <i>marketplace</i> de alcance global para apalancarse del volumen de tráfico.	etsy.com
	Correo electrónico: Crear una cuenta en un gestor de campañas de correo electrónico junto con una <i>landing page</i> .	mailchimp.com
Marketing	Diseñar una campaña de marketing de contenidos en redes sociales. Crear una estrategia de <i>email marketing</i> para generar un embudo de ventas.	Calendario editorial ⁵ mailchimp.com tailwindapp.com

Nota: Elaboración propia.

10. Marketing digital

Se propone crear un embudo de marketing⁶, donde se asienten actividades para llegar a más clientes. Con el objetivo de llamar la atención de los prospectos se aconseja mantener la publicación constante en redes sociales que resalten su esencia social e inclusiva, así como los beneficios de sus productos. Crear una fuerte estrategia de optimización para motores de búsqueda (SEO) del *marketplace*; trabajar en una estrategia de posicionamiento a través de la publicación de contenidos digitales que lo doten de mayor relevancia. Se plantea realizar campañas de *email marketing* enfocadas en generar confianza y convertir seguidores en clientes leales.

⁵ La plantilla de calendario editorial propuesta se encuentra en el Anexo 5.

⁶ La plantilla de embudo de ventas propuesta se encuentra en el Anexo 6.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la etapa de análisis y discusión de resultados descritos en el Capítulo IV se procedió a extraer las conclusiones generales del estudio de caso en las que se rescatan los elementos más sobresalientes encontrados a lo largo de la investigación, los cuales se describen brevemente a continuación.

A partir de los análisis de la presente investigación que consistieron en el estudio exploratorio de los puntos clave del modelo de comercialización digital para emprendimientos sociales junto con el estudio descriptivo de las unidades de análisis Kentli Arte en Tela y Tehuanas, fue posible determinar las siguientes conclusiones.

- ❖ Al gestionar las actividades del equipo de trabajo de forma ordenada y sistemática a través de procesos bien definidos es posible impactar de forma positiva en las comunidades excluidas debido a la integración en cadenas productivas generando ingresos que les permiten mejorar su calidad de vida.
- ❖ La ubicación física del emprendimiento social no limita su campo de acción ya que, a través de los medios digitales es posible posicionarse sin importar la ubicación geográfica, concretando operaciones de comercio domésticas y de exportación.
- ❖ Los factores clave para la gestión de un emprendimiento social son la disponibilidad de tiempo para desarrollar sus actividades sin limitantes que dificulten su labor y aplicar el capital social adquirido previamente para el desarrollo de una actividad lucrativa que involucre a los miembros de la comunidad y mejore su calidad de vida.
- ❖ Las redes sociales son de vital importancia en la creación de emprendimientos sociales, a partir de ellas se intercambian recursos, materiales y conocimientos que proporcionan la base del capital social que cohesiona a los integrantes del emprendimiento.
- ❖ La vigilancia de la competencia del emprendimiento resulta decisiva para conquistar el gusto de los clientes, permite generar estrategias de diferenciación claras que brinden solidez y mayor visibilidad al proyecto digital como parte de su identidad *online*.

- ❖ La orientación innovadora de los emprendimientos sociales contempla la conceptualización de una propuesta de valor que acentúe los atributos, características y beneficios de los productos ofrecidos, crean un factor de diferenciación que permite utilizar los recursos creativamente para destacar en el ámbito digital.
- ❖ La creación de capital social a partir de la movilización de los recursos que conforman sus redes permite acceder a recursos, desarrollar sus actividades, mejorar su calidad de vida y fortalecer los lazos con la comunidad.
- ❖ Desarrollar las habilidades básicas de diseño y administración del equipo de trabajo, se perfila como el *know-how* del emprendimiento social al dotar a los participantes de elementos para la gestión del negocio que potenciará sus resultados a largo plazo.
- ❖ El balance con el que el emprendimiento maneja los factores externos del mercado como el entorno y la competencia impactan en la forma en que se obtienen recursos monetarios para mantener las operaciones comerciales que sustentan su misión social.
- ❖ Las actividades que fortalecen la estrategia digital se centran en el desarrollo de competencias relativas a realizar actividades como búsqueda y difusión de información, creación de contenidos, monitoreo de tendencias y vigilancia de la competencia.
- ❖ Al resaltar las características y beneficios de los productos aunado a aspectos tangibles como el diseño de empaque que proporcione una experiencia de compra a sus clientes, es más sencillo obtener un buen posicionamiento de la marca en los medios digitales.
- ❖ Las redes de los emprendimientos sociales forman lazos que impactan los procesos de trabajo con diferentes actores: clientes que gustan de sus productos, proveedores que se integran en el ciclo productivo y el equipo de trabajo que incluye a su círculo cercano, familia y/o amistades, creando un ecosistema de innovación.
- ❖ La orientación inclusiva del emprendimiento social está centrada en las personas y su participación activa en el desarrollo de las actividades que en él se gestionan, de esta forma se logra mantener relaciones que los consolidará a mediano y largo plazo.

- ❖ La forma en que se realicen las tareas con la convicción de evitar errores para ofrecer un producto final que cumpla con las expectativas del mercado que genere confianza, se convierte en un factor determinante sobre el éxito de la marca en el contexto virtual.
- ❖ La motivación que impulsa las acciones del emprendimiento social comprende el deseo de brindarle una mejor calidad de vida a sus familias, el crecimiento del negocio impactando en beneficio de la comunidad y posicionarse en el mercado.
- ❖ Con las capacidades adquiridas a través del tiempo es posible manejar el negocio de forma óptima, ya que es posible llevar a cabo actividades en las cuales se siente cómodo y detectar oportunidades que impactan en las operaciones comerciales.
- ❖ Las fiestas típicas mexicanas resultan un punto clave en el desempeño de la organización en su conjunto, ya que, a partir de ellas es posible programar la creación y promoción de sus productos para que lleguen al escaparate virtual con buen tiempo para que los clientes puedan adquirirlos para sus eventos sociales.
- ❖ La importancia de la inclusión de las comunidades excluidas dentro de los emprendimientos sociales radica en que las redes sociales generadas en su núcleo permiten impulsar el desarrollo del negocio.
- ❖ La conceptualización del proyecto en el entorno digital incluye el reconocimiento general de los agentes del mercado englobados como sus competidores para dar visibilidad a su marca por medio de una identidad *online*; respaldar sus operaciones a través de una propuesta de valor que resalte sus productos desde el ámbito social y la atención a los gustos y necesidades de sus clientes para generar una mayor relevancia digital.
- ❖ Granjearse una reputación sólida que consolide la existencia del emprendimiento en Internet permite al emprendimiento social destacar a partir de la construcción de una comunidad donde se permita que los prospectos, clientes y seguidores exploren su concepto, propuesta de valor y productos para provocar una intención de compra.

REFERENCIAS

- AMA. (2022). What is Digital Marketing? *American Marketing Association*. <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/>
- Amaro, M. (2019). Emprendimiento social e innovación inclusiva en el contexto mexicano: El caso de la Asociación Unidos por Zimapán A.C.: *Projectics / Proyética / Projectique*, n°23(2), 27-42. <https://doi.org/10.3917/proj.023.0027>
- Amaro, M., & De Gortari, R. (2016). Innovación inclusiva en el sector agrícola mexicano: Los productores de café en Veracruz. *Economía Informa*, 400, 86-104. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.006>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Andrade, A. P. (2018). El Estudio de Caso Múltiple. Una estrategia de Investigación en el ámbito de la Administración. *Revista publicando*, 5(15 (2)), 21-34.
- Angel. (2021, septiembre 28). Historia del marketing digital, evolución, línea de tiempo, cronología. *Marketing digital, consultor*. <https://pcweb.info/historia-del-marketing-digital-evolucion-linea-de-tiempo-cronologia/>
- Antuñano, I. (2003). El porqué y el cómo de la polisemia de los verbos de percepción. *La lingüística cognitiva en España en el cambio de siglo: Gramática y semántica*, 213-228.
- Azqueta, A. (2016). *El Concepto de Emprendedor: Origen, evolución e Interpretación*. Depósito de investigación de la Universidad de Sevilla.
- Banco Mundial. (2013). *China: Inclusive Innovation for Sustainable Inclusive Growth*. World Bank.
- Barendsen, L., & Gardner, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? *Leader to Leader*, 2004(34), 43-50. <https://doi.org/10.1002/ltl.100>
- BM, & FMI. (2013). *Global Monitoring Report 2013: Rural-Urban Dynamics and the Millennium Development Goals*. The World Bank.
- Boluda, I. K., & Fernández, A. H. (2013). De la Web 2.0 a la Web 3.0: Antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semántica. *Universia Business Review*, 37, 104-119.
- Borchardt, M., Ndubisi, N. O., Jabbour, C. J. C., Grebinevych, O., & Pereira, G. M. (2020). The Evolution of Base of the Pyramid Approaches and the Role of Multinational and Domestic Business Ventures: Value-Commitment and Profit-Making Perspectives. *Industrial Marketing Management*, 89, 171-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.013>
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2007). *An Invitation to Reflexive Sociology* (Repr). Polity Pr.
- Bravo, R., Gonzalez Segura, M., Temowo, O., & Samaddar, S. (2022). How Does a Pandemic Disrupt the Benefits of eCommerce? A Case Study of Small and Medium Enterprises in the US. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 522-557.
- Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, Conceptualizing and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics working paper*, 68.
- Cantillon, R. (1950). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. FCE.
- Cañeque, F. C., & Hart, S. L. (2017). *Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development through Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Cardona, D. (2018, septiembre). *Innovación Inclusiva. Revisión a partir de redes de colaboración. Caso Colombia*.
- Casas, R. (2016). Retos analíticos de las políticas de ciencia, tecnología e innovación para enfrentar la pobreza en América Latina. En R. Casas & A. Mercado, *Mirada iberoamericana a las políticas de ciencia, tecnología e innovación: Perspectivas comparadas* (Primera edición, pp. 259-294). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de su investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i2.332>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and Effectuation Processes: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Chandna, V. (2022). Social Entrepreneurship and Digital Platforms: Crowdfunding in the Sharing-Economy Era. *Business Horizons*, 65(1), 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.09.005>
- Chataway, J., Hanlin, R., & Kaplinsky, R. (2014). Inclusive Innovation: An Architecture for Policy Development. *Innovation and Development*, 4(1), 33-54.
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Cornella, A. (2013). Alfons Cornella | Infoxicación.... *Thoughts*. <https://alfonscornella.com/2013/10/02/infoxicacion/>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dagnino, E. (2016). States, Markets and Society: New Relationships for a New Development Era. *IDS Bulletin*, [S. I.], 47(2), 157-168.
- De la Garza, M., Zavala, M., López, J., & López, P. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México (CAFES-M). *Revista Perspectivas*, 43, 107-134.
- De Silva, M., Khan, Z., Vorley, T., & Zeng, J. (2020). Transcending the Pyramid: Opportunity Co-Creation for Social Innovation. *Industrial Marketing Management*, 89, 471-486.
- Dees, J. G. (1998a). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard business review*, 76(1), 55-67.
- Dees, J. G. (1998b). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Foundation.
- Dees, J. G., Economy, P., & Emerson, J. (2004). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. John Wiley & Sons.
- Dembek, K., Sivasubramaniam, N., & Chmielewski, D. (2020). A Systematic Review of the Bottom/Base of the Pyramid Literature: Cumulative Evidence and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04105-y>
- Dey, B. L., Babu, M. M., Rahman, M., Dora, M., & Mishra, N. (2019). Technology Upgrading through Co-Creation of Value in Developing Societies: Analysis of the Mobile Telephone Industry in Bangladesh. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 413-425.
- Disruptivo.tv. (2020). *1er Censo de Empresas Sociales en México 2019*.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102.
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital Entrepreneurship Ecosystem: How Digital Technologies and Collective Intelligence are Reshaping the Entrepreneurial Process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791>
- Escalante, M. A. M. (2018). Apropiación cultural: El caso de las artesanías tradicionales. *Anales del Museo Nacional de Antropología*, 20, 158-166.
- Espínola, V., & Torres, L. A. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8(22). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.75431>
- Evans, P. B., & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, 75(5), 70-83.
- Fonseca, M. Á. G. (2004). Reflexiones sobre el concepto de embeddedness. *Revista Polis México*, 2(0), Art. 0.

- Formichella, M., & Massigoge, J. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local. *VII Congreso nacional e internacional de administración y XI Conamerco (Congreso de Administración del Mercosur)*.
- Foster, C., & Heeks, R. (2013). Conceptualizing Inclusive Innovation: Modifying Systems of Innovation Frameworks to Understand Diffusion of New Technology to Low-Income Consumers. *The European Journal of Development Research*, 25(3), 333-355. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2013.7>
- Franco, J., & Guerra, A. (2018). *Nuevos enfoques de la innovación: Inclusión social y sostenibilidad*. Foro Consultivo Científico y Tecnológico.
- Friese, S. (2014). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti* (Second edition). SAGE.
- García, R., Thoene, U., Figueroa, A. M., & Murillo, E. (2020). El Emprendimiento Social en el marco de la Alianza del Pacífico. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, XXVI (1), 300-312.
- Gedeon, S. (2010). What is Entrepreneurship? *Entrepreneurial Practical Review*, 1(3), 16-35.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda: Innovation for Inclusive Growth. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>
- Göcke, L., & Meier, P. (2021). Development and Validation of Platform Businesses in Digital Entrepreneurship. En M. Soltanifar & M. Hughes (Eds.), *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society* (pp. 87-102). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>
- GoDaddy. (2020). *Encuesta Global de Emprendimiento 2020*. https://mx.godaddy.com/blog/wp-content/uploads/GoDaddy-2020-Global-Entrepreneurship-Survey_Findings.pdf
- Gómez, D. A., García, F. J., & Therón, R. (2014). Analítica visual en el e-learning. *El Profesional de la Información*, 23(3), 236-245. <https://doi.org/10.3145/epi.2014.may.03>
- González, F., Husted, B. W., & Aigner, D. J. (2017). Opportunity Discovery and Creation in Social Entrepreneurship: An Exploratory Study in Mexico. *Journal of Business Research*, 81, 212-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.032>
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*, 90-91, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Gras, N., Dutrénit, G., & Vera-Cruz, M. (2017). Innovaciones inclusivas: Un modelo basado en agentes. En C. Rodríguez & M. Gómez, *El proceso de modelado en economía y ciencias de la gestión* (pp. 57-100). Miguel Ángel Porrúa.
- Gundermann, H. (2013). El método de los estudios de caso. En Tarrés, M., *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (1ª ed., pp. 231-264). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales: Colegio de México: M. A. Porrúa.
- Gupta, S. (2018). *Digital Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70055-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70055-X)
- Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., & Walker, C. (2008). *The Next 4 Billion: Characterizing BoP Markets*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9508>
- Harsh, M., Woodson, T. S., Cozzens, S., Wetmore, J. M., Soumonni, O., & Cortes, R. (2018). The Role of Emerging Technologies in Inclusive Innovation: The Case of Nanotechnology in South Africa. *Science and Public Policy*, 45(5), 597-607.
- Hassan, M. K., Sarhan, A. M., & EIDosouki, A. I. (2012). Semantic Web Against Classic Web (Contender or Natural Evolution). *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(9), 54-61.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- INAES. (s. f.). *Instituto Nacional de la Economía Social. ¿Qué hacemos?* Recuperado 3 de enero de 2022, de <https://www.gob.mx/inaes/que-hacemos>
- INEGI. (s. f.). *Esperanza de vida de los negocios en México.* Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#>
- Jagtap, S., Kandachar, P., & others. (2009). Towards Linking Disruptive Innovations and BoP Markets. *DS 58-3: Proceedings of ICED 09, the 17th International Conference on Engineering Design, Vol. 3, Design Organization and Management, Palo Alto, CA, USA, 24.-27.08. 2009*, 13-24.
- Jaillier, E., & Arias, C. M. (2017). *Construyendo la innovación social: Guía para comprender la innovación social en Colombia* (Primera edición). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Jammulamadaka, N., & Chakraborty, K. (2018). Local Geographies of Developing Country Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 367-386. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2016-0051>
- Jiménez, A., Hernández, H. G., & Pitre, R. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(2). <https://doi.org/10.22335/rlct.v10i2.462>
- Kaplinsky, R. (2018). *Fostering Inclusive Innovation for Sustainable Development* (No. 9; Pathways for Prosperity Commission Background). University of Oxford.
- Kirzner, I. M. (1983). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago University Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial Mexicana.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kovalenko, A., & Kuzmenko, Y. (2020). Online Marketing Impact on Micro-Enterprises: An Insight through Visibility in Search Engines. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 38-58. <https://doi.org/10.2478/mmcks2020-0003>
- Kruger, C., Felix, J., Greco, S., Bastos Junior, P., Machado, J., & Rossoni, L. (2007). *Exploring the Relationships Between Conventional Business Entrepreneurship and Social Entrepreneurship in Brazil*. GEM Research Conference.
- Latorre, M. (2018). *Historia de las web, 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0*. Universidad Marcelino Champagnat. http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia%20de%20la%20Web.pdf
- Laudon, K., & Guercio, C. (2014). *E-commerce 2013* (9.ª ed.). Pearson Educación.
- Letts, C., Brown, L., & Alvord, S. (2010). Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation an Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 135-159.
- Levitas, R., Pantazis, C., Fahmy, E., Gordon, D., Lloyd-Reichling, E., & Patsios, D. (2007). *The Multi-Dimensional Analysis of Social Exclusion*. University of Bristol. <https://repository.uel.ac.uk/item/8666q>
- Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 23 (2012).
- Lizarazo, G. A. A., & Burgos, M. I. Á. (2019). Visibilidad en línea: Análisis de los hoteles de Tunja (Colombia). *Anuario Turismo y Sociedad*, 25, 253-271. <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.12>
- London, T., & Hart, S. L. (2011). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value* (3rd ed.). FT Press.
- Luque, F. V., Lozano, L. A. H., & Quiroz, A. F. B. (2018). Importancia de las técnicas del marketing digital. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 764-783.
- Madhoushi, M., Roudbari, M., & Samimi, A. (2015). *Social Entrepreneurship & Social Capital: A Theoretical Analysis*. 1, 102-112.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Malca, Ó. (2001). *Comercio electrónico*. Universidad del Pacífico.

- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29-39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>
- Martínez, N., Dutrénit, G., Gras, N., & Tecuanhuey, E. (2018). Actores, relaciones estructurales y causalidad en la innovación inclusiva: Un caso de telemedicina en México. *Innovar*, 28(70), 23-38. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74444>
- Mashelkar, R. A., & Prahalad, C. K. (2010). Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*, 88(6), 92-102.
- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Editorial GEDISA.
- Miao, Y., Du, R., & Ou, C. X. (2022). Guanxi Circles and Light Entrepreneurship in Social Commerce: The Roles of Mass Entrepreneurship Climate and Technology Affordances. *Information & Management*, 59(1), 103558. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103558>
- Minculete, G., & Olar, P. (2018). Approaches to the Modern Concept of Digital Marketing. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(2), 63-69.
- Resolución de 2 de julio de 2020, de la Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial, por la que se publica el Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Educación sobre el marco de referencia de la competencia digital docente, Pub. L. No. Resolución, BOE-A-2020-7775 50638 (2020). [https://www.boe.es/eli/es/res/2020/07/02/\(2\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2020/07/02/(2))
- Morse, R., & Dudley, L. (2002). Civic Entrepreneurs and Collaborative Leadership. *PA Times*, 25(8), 2.
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Policy Press.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation* (Vol. 24). Nesta London.
- Naranjo, J. C., Ocampo, A. C., & Trujillo, L. F. (2020). From Social Entrepreneurship to Social Innovation: The Role of Social Capital. Study Case in Colombian Rural Communities Victim of Armed Conflict. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-34. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1770317>
- Nguyen, P. N. (2017). *A Tool for Digital Communication Implementation in the Marketing Funnel* [Tesis de maestría, Arcada University of Applied Sciences]. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130178/Thesis.pdf;jsessionid=894B7B6D3148B3FE0F78907206841297?sequence=1>
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2018). Características cognitivas del emprendedor social en España. *Acciones e investigaciones sociales*, 38, 153-176.
- Nicolás, M. C. (2014). *Emprendimiento social* [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/39915>
- Núñez, V. (2018, septiembre 28). *Mega Guía para crear un funnel o embudo de conversión que sí convierte*. Vilma Núñez - Consultora Estratégica de Marketing. <https://vilmanunez.com/como-crear-un-funnel-embudo-de-conversion/>
- OECD, & Communities. (2007). *Oslo Manual*. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Ojito, V., Sarmiento, A., Gómez, A., & Carreño, M. (2019). Emprendimiento en Colombia: Obstáculos, impulsores y recomendaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 123-134.
- Okpara, J. O., & Halkias, D. (2011). Social Entrepreneurship: An Overview of its Theoretical Evolution and Proposed Research Model. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 4-20.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- O'Reilly, T. (2006, diciembre 10). *Web 2.0 Compact Definition: Trying Again - O'Reilly Radar*. <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>
- Oriakhogba, D. O. (2020). *Working around the Gender Gap in Intellectual Property Regimes: Empowerment of Women Beadworkers through Open, Inclusive Innovation and Social Entrepreneurship in KwaZulu-Natal, South Africa* (Working Paper 23). Open AIR.
- Oropeza, D. (2018). *La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano* (1ª ed.). UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

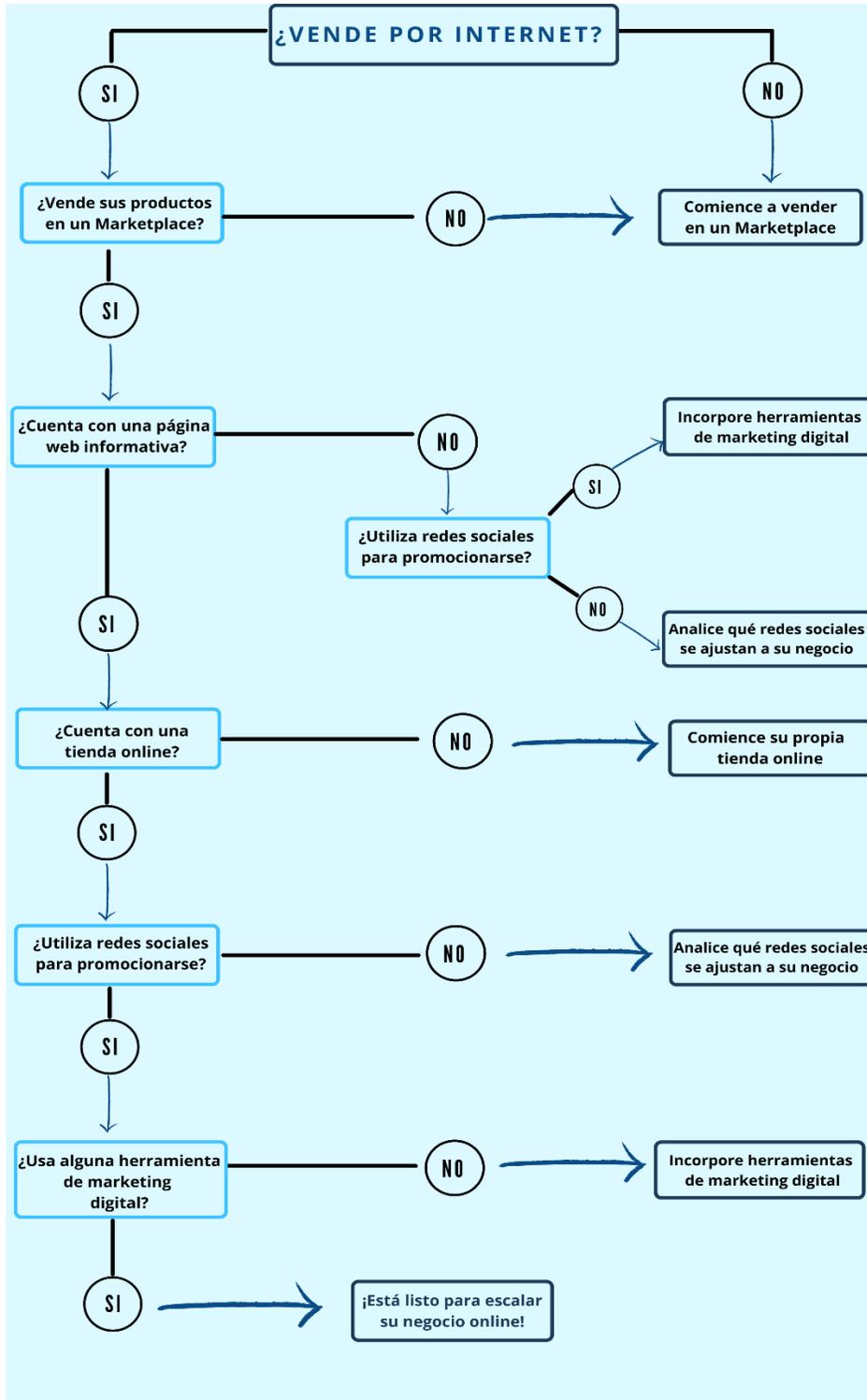
- Pan, S., Chon, K., & Song, H. (2008). Visualizing Tourism Trends: A Combination of ATLAS.ti and BiPlot. *Journal of Travel Research*, 46(3), 339-348. <https://doi.org/10.1177/0047287507308318>
- Pansera, M., & Owen, R. (2018). Framing Inclusive Innovation within the Discourse of Development: Insights from Case Studies in India. *Research Policy*, 47(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.007>
- Patel, K. (2013). Incremental Journey for World Wide Web: Introduced with Web 1.0 to Recent Web 5.0 – A Survey Paper. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 3(10), 410-417.
- Patiño, B., Villalba, M. L., Acosta, M., Villegas, C., & Calderón, E. (2020). Towards the Conceptual Understanding of Social Innovation and Inclusive Innovation: A Literature Review. *Innovation and Development*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2020.1859215>
- Peciña, I. (2017). *El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online*. ESIC Editorial.
- Peerally, J. A., De Fuentes, C., & Figueiredo, P. N. (2019). Inclusive innovation and the role of technological capability-building: The social business Grameen Danone Foods Limited in Bangladesh. *Long Range Planning*, 52(6), 101843. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.005>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Pérez, G. (2011). La Web 2.0 y la sociedad de la información. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 56(212), 57-68.
- Pinzón, M. A., & Centeno, J. P. (2020). Políticas de innovación inclusiva y tensiones en torno a su implementación y evaluación en Colombia: El caso de A Ciencia Cierta. *OPERA*, 28, 139-167. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.07>
- Pinzón, M. A., Ordoñez, G., & Kuhlmann, S. (2020). Towards a Path-Transformative Heuristic in Inclusive Innovation Initiatives: An Exploratory Case in Rural Communities in Colombia. *Innovation and Development*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2020.1832029>
- Portales, L. (2018). Emprendimiento social, ¿alternativa o continuidad a las consecuencias del sistema neoliberal al que busca responder? *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi.*, 23, 43-66. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2018.23.3>
- Posner, R. (2001). Antitrust in the New Economy. *Antitrust Law Journal*, 68(3), 925-943. JSTOR.
- Prahalad, C., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, 26, 2-14.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.
- Rahman, M., Bose, S., Babu, M. M., Dey, B. L., Roy, S. K., & Binsardi, B. (2019). Value co-creation as a dialectical process: Study in Bangladesh and Indian Province of West Bengal. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 527-545.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2021). Involving Consumers: The Role of Digital Technologies in Promoting 'Prosumption' and User Innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(1), 218-237.
- Reis, T. K., & Clohesy, S. J. (2001). Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Philanthropic Renaissance. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001(32), 109-144. <https://doi.org/10.1002/pf.3206>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Salas, H., Velasco, P., González, L. A., López, C., Salas Quintanal, H., Velasco, P., González, L. A., & López, C. (2021). La pandemia de Covid-19: Significados y consecuencias en los modos de vida en Tlahuapan, Puebla. *Revista Mexicana de Sociología*, 83(SPE2), 159-191. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2021.0.60172>

- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3ª ed.). SAGE.
- Sampedro, J. & Díaz, C. (2016). Innovación para el desarrollo inclusivo: Una propuesta para su análisis. *Economía Informa*, 396, 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.01.002>
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Santos, M. J. (2016). Estructura y función de las redes en las microempresas rurales. En Santos M. & De Gortari R., *Las redes: Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México* (pp. 41-63). UNAM Instituto de Investigaciones Sociales.
- Santos, M., & Arras, A. (2016). Las redes y su función en la transferencia de conocimiento. En Santos M. & De Gortari R., *Las redes: Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México* (pp. 169-212). UNAM Instituto de Investigaciones Sociales.
- Santos, M. J., & de Gortari, R. (Eds.). (2016). *Las redes: Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México* (1.ª ed.). UNAM.
- Schillo, S., & Robinson, R. (2017). Inclusive Innovation in Developed Countries: The Who, What, Why, and How. *Technology Innovation Management Review*, 7(7), 34-46. <https://doi.org/10.22215/timreview/1089>
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. FCE.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. IBUKKU.
- Seoane, E. (2005). *La nueva era del comercio: El comercio electrónico, las Tic's al servicio de la gestión empresarial*. Ideaspropias Editorial.
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). "Old Boys' Club": Barriers to Digital Marketing in Small B2B Firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279.
- Shemi, A. P., & Procter, C. (2018). E-Commerce and Entrepreneurship in SMEs: Case of MyBot. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 501-520. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0088>
- Silva, J., & Duarte, J. (2009). *Emprendedor. «Crear su propia Empresa»*. Starbook Editorial.
- Simanis, E., Hart, S., & Njeri Muhia. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. *Innovations*. <https://doi.org/10.13140/2.1.5097.0402>
- Simón, V., Sastre, O., & Revuelto, L. (2015). El emprendedor social: Análisis de la alerta social. *Suma de Negocios*, 6(14), 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.07.001>
- Skoll. (2021). *About*. <https://skoll.org/about/>
- Smith, P. R., & Chaffey, D. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (5ª ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Soni, G., Mangla, S. K., Singh, P., Dey, B. L., & Dora, M. (2021). Technological Interventions in Social Business: Mapping Current Research and Establishing Future Research Agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120818. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120818>
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value Drivers of Social Businesses: A Business Model Perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Stokes, R. (2018). *EMarketing: The Essential Guide to Marketing in a Digital World*. Quirk eMarketing.
- Suárez, S. (2020). El comercio electrónico e-commerce un aliado estratégico para las empresas en Colombia. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, E34, 235-251.
- Tarrés, M. A. (2021). Estudio multi-caso sobre disfunciones vocales en futuros maestros de música: Una aproximación biopsicosocial. *Revista Internacional de Educación Musical*, 9(1), 73-83. <https://doi.org/10.1177/23074841211046716>
- Tartaruga, I. (2016). *Innovaciones sociales e inclusivas: Límites y posibilidades para el desarrollo territorial en el contexto de la globalización* (Nº 76285). University of Munich.

- Thake, S., & Zadek, S. (1997). *Practical People, Noble Causes: How to Support Community-Based Social Entrepreneurs. Executive Summary*. New Economics Foundation.
- Thomas, H., Bortz, G., & Garrido, S. (2015). *Enfoques y estrategias de desarrollo tecnológico, innovación y políticas públicas para el desarrollo inclusivo*. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). <http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.34696.93448>
- Todor, R. D. (2016). Blending Traditional and Digital Marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(1), 51.
- Tortosa, J. M., De Pablo, J., & Uribe, J. (2018). Innovación social como motor del desarrollo local y el emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, 31, 11-25. <https://doi.org/10.19052/ed.4416>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.
- UNCTAD. (2019). *Digital Economy Report 2019*. UNCTAD. <https://bit.ly/2XLESCI>
- Utami, H. N., Alamanos, E., & Kuznesof, S. (2021). 'A Social Justice Logic': How Digital Commerce Enables Value Co-Creation at the Bottom of the Pyramid. *Journal of Marketing Management*, 37(9-10), 816-855. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1908399>
- Valenzuela, H., Molina, J. L., Lubbers, M. J., Escribano, P., & Fuentes, S. (2019). Emprendimiento Social. Autoempleo y extracción del valor en la era post-crisis. *Revista de Antropología Social*, 28(2), 371-390.
- Ver Steeg, J. (2022). Anatomy of Entrepreneurship: Using Key Competencies to Drive Social Capital Acquisition and Develop Social Entrepreneurship Practices in MBA Education. *The International Journal of Management Education*, 100661. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100661>
- Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A., & Picón, E. (2018). Electronic Commerce: Factors Involved in its Adoption from a Bibliometric Analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(1), 39-70.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Wang, K., & Han, Y. (2018). *Value Evaluation of Inclusive Innovation System Empirical Study on Rural E-commerce in China*. 308-312. <https://doi.org/10.2991/asssd-18.2018.65>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie Documentos de Trabajo.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5.^a ed.). SAGE.
- Young, R., Wahlberg, L., Davis, E., & Abhari, K. (2020). Towards a Theory of Digital Entrepreneurship Mindset: The Role of Digital Learning Aptitude and Digital Literacy. *26th Americas Conference on Information Systems, AMCIS*.
- Yunus, M. (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zamudio, J. V., & Córdova-Hernández, L. (2021). Pueblos indígenas y religiosidad en México frente a la pandemia por COVID-19. *Comparative Cultural Studies-European and Latin American Perspectives*, 6(13), 89-101.
- Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(1), 3-23. <https://doi.org/10.1080/10864415.1996.11518273>

APÉNDICES

Anexo 1: Árbol de decisiones sobre ventas por Internet.



Nota. Elaboración propia.

Anexo 2: Guía de la entrevista semiestructurada.

Datos generales							
Nombre							
Lugar de residencia							
Puesto o rol							
Nombre de la empresa							
Ubicación							
Antigüedad del emprendimiento							
Giro o rama							
I. RECONOCIMIENTO							
1. ¿Qué productos ofrece su emprendimiento?							
2. ¿Su emprendimiento es de tiempo completo?							
3. ¿Qué tipo de actividades realizaba antes de crear su emprendimiento?							
4. ¿Cuál fue el principal motivo comenzar con su emprendimiento?							
5. ¿Cuáles han sido los mayores retos a los que se ha enfrentado su emprendimiento?							
6. ¿Cuáles son las principales actividades que desempeña dentro de su emprendimiento?	Compras	Ventas	Atención al cliente	Administrativas	Diseño	Otros	
7. ¿Cuántas personas conforman su equipo de trabajo?							
8. ¿Qué actividades desempeña cada uno?							
9. ¿Cómo se han determinado las actividades de cada colaborador?	Grado de responsabilidad		Formación previa		Decisión propia		Otros
10. ¿Qué nivel de inglés posee?	Básico		Intermedio		Avanzado		Ninguno
11. ¿Qué aplicaciones informáticas son utilizadas de forma habitual en su	Procesador de textos	Hojas de cálculo	Programas contables	Programas de gráficos	Manejo de inventarios	Otros	
12. ¿Utiliza alguna de las siguientes TICs dentro de su emprendimiento?	Correo electrónico	Mensajería instantánea	Banca electrónica	Almacenamiento en la nube	Comunidades virtuales	Otros	Ninguno
13. ¿Su emprendimiento cuenta con alguno de los siguientes elementos?	Misión	Visión	Valores	Proposición de venta única		Ninguna	
14. ¿A qué tipo de clientes van dirigidos sus productos?							
15. ¿Cuáles son las motivaciones de compra de sus clientes?							
16. ¿Cuál es el medio de inspiración que utiliza para seleccionar los productos que ofrece?							
17. ¿Cómo se informa sobre las tendencias de diseño y del mercado?							
18. ¿Conoce quién es su competencia directa e indirecta?	SI		¿Cómo los identificó?			NO	
19. ¿Sabe si sus productos están sujetos a alguna regulación para su venta?	SI		¿Cuáles?			NO	

20. ¿Cómo decide qué productos ofrecer al mercado?					
21. ¿Cuál es el proceso que sigue para anunciar sus productos?					
22. ¿Tiene divididos sus productos en colecciones o líneas de producto?	SI	NO			
23. ¿Conoce cuál es la estructura de costos de sus productos?	SI	NO			
24. ¿Qué método utiliza para la asignación de precios de sus productos?					
25. ¿Conoce los tiempos de procesamiento de sus productos?	SI	NO			
26. ¿Utiliza alguna estrategia especial para el lanzamiento de nuevos productos?	SI	¿Cuáles?		NO	
27. ¿Su emprendimiento posee alguno de los siguientes elementos?	Logo	Eslogan	Tipografía específica	Paleta de colores	Nombre comercial (diferente a la razón social)
28. ¿Tiene elementos específicos que distinguen los empaques de sus productos?	SI	¿Cuáles?		NO	
29. ¿Cómo definiría el estilo que predomina en su marca?					

II. CONFIGURACIÓN				
30. ¿Ha validado su idea de negocio?	SI	¿Cómo?		NO
31. ¿Considera que existe potencial de crecimiento en el mercado para sus productos?				
32. ¿Cuál considera que es el problema que resuelven sus productos o su emprendimiento?				
33. ¿Existe algún motivo que detenga el crecimiento de su emprendimiento?				
34. Sin importar las limitaciones ¿cómo podría llevar su emprendimiento al siguiente nivel?				
35. ¿Cuál es el proceso que sigue para adquirir nuevos proveedores?				
36. ¿Cuenta con un directorio de proveedores?	SI	NO		
37. ¿Pertenece a alguna organización o asociación de negocios?	SI	¿Por qué?	NO	¿Por qué?
38. ¿Cuáles son las metas que desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo?	Corto	Mediano	Largo	
39. ¿Considera que tiene los medios para alcanzarlo?				
40. ¿Cuáles son los factores que considera obstaculizarían alcanzar sus metas?				
41. ¿Cuáles serían los escenarios futuros ideales para su negocio?				

III. GESTIÓN							
42. ¿Con cuáles de los siguientes recursos digitales cuenta su emprendimiento?	Sitio web	Marketplace	Tienda online	Redes sociales ¿cuáles?		Gestor de correos	
43. ¿Acostumbra a fijar objetivos de marketing dentro de su emprendimiento?	SI		¿Cuáles?		NO		
44. ¿Qué tipo de promociones utiliza en su emprendimiento?							
45. ¿Utiliza alguna de las siguientes herramientas de marketing?	Google Analytics	Estadísticas RRSS	Monitoreo Hashtags	SEO	Extensiones Chrome	Programación anticipada	Palabras clave
46. ¿Considera que tiene una buena presencia online?	SI ¿por qué?			NO ¿por qué?			
47. ¿Qué elementos considera que harían que su negocio tenga éxito con el paso del							
48. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su negocio?							
49. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado para su emprendimiento?							
50. ¿Cuántas horas a la semana dedica a la promoción de su emprendimiento?	Ninguna	De 1 a 5		De 11 a 20		Más de 20	
51. ¿Qué estrategias utiliza para atraer nuevos followers?							
52. ¿Cuenta con algún sistema para que tus followers se conviertan en clientes?							
53. ¿Cuenta con algún beneficio de lealtad para followers y clientes frecuentes?							
54. ¿Cuáles serían sus objetivos de marketing para este año?							
55. ¿Considera posible aumentar el número de horas a dedicar a las actividades de marketing?							
56. De las siguientes actividades ¿cuáles prefiere realizar?	Manejo de RRSS	Diseño y apariencia de sitio web		Análisis e investigación de mercados		Creación de promociones y contenido	
57. Su emprendimiento cuenta con un plan de negocio?	SI			NO			
58. ¿Cuál considera que es el principal diferenciador de su negocio?							
59. Podría mencionar dos beneficios específicos de su marca	1			2			
60. ¿Por qué los clientes deberían comprarle específicamente a usted y no a otros?							
61. ¿Qué tienen en común las personas que han comprado tus productos?							
62. ¿Cuál considera que es la gran problemática de vender por Internet?							
63. ¿Cuál es el panorama al que se enfrenta alguien que nunca ha vendido por internet?							

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3: Plantilla del cliente ideal.

PERFIL DEL CLIENTE IDEAL

NOMBRE 	BIOGRAFÍA
ASPECTOS DEMOGRÁFICOS <ul style="list-style-type: none">●●●	METAS/FRUSTRACIONES <ul style="list-style-type: none">●●●
HÁBITOS/VALORES <ul style="list-style-type: none">●●●	INTERESES/ESTILO DE VIDA <ul style="list-style-type: none">●●●
SITIOS WEB Y MARCAS FAVORITOS:	

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4: Plantilla guía de estilo visual.



Nota. Elaboración propia.

Anexo 5: Plantilla calendario editorial

CALENDARIO EDITORIAL

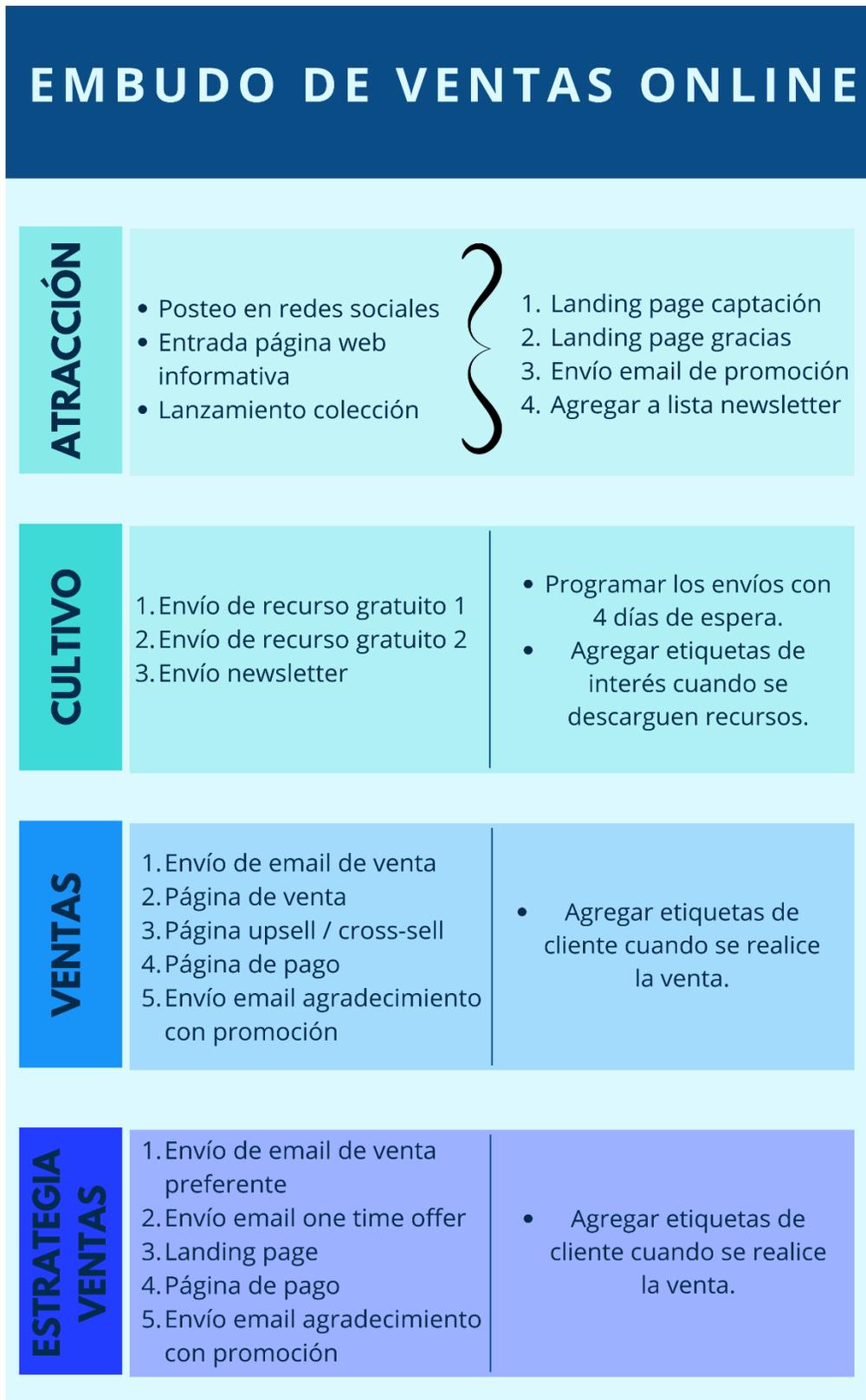
Red social

Objetivo

Semana	Días	Tema	Mensaje	Etiquetas Hashtags	Tipo de contenido
1					
2					
3					
4					

Nota. Elaboración propia.

Anexo 6: Plantilla embudo de ventas



Nota. Elaboración propia a partir de (Núñez, 2018).