

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



“ESTRATEGIA DE ALIANZAS PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO
MODELO DE NEGOCIOS”
ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Presenta

MARIANA GARCÍA FIGUEROA

Asesora:

Dra. Alejandra Herrera Mendoza

Lectores:

Mtro. Arturo Atl Rodríguez de la Torre

Mtro. Joshua Gerardo Henderson Villalpando

Ciudad de México, 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS.....	5
3.1. Preguntas de investigación.....	5
4. MARCO CONTEXTUAL	5
4.1. El entretenimiento.....	6
4.2. Redes sociales	8
4.3. Una herramienta de apoyo en la educación.....	10
4.4. Ocio digital en México	11
4.5. Presentación genérica de la empresa.....	12
5. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO.....	19
5.1. Gestión de la innovación de la tecnológica	19
5.2 Estrategia de vinculación o alianza	21
5.3 Desarrollo e implementación de la innovación	23
5.4 La estrategia remix, las tres leyes de combinaciones de negocios	24
5.5. Alianzas estratégicas: tres maneras de hacerlas funcionar.....	26
5.6. La coevolución de las alianzas estratégicas	27
5.7. Testin: Creando alianzas con empresas de talla internacional	29
5.8. Tesla Inc.: Alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión	32
5.8. Zeal: lanzamiento de una plataforma de enseñanza personalizada	36
5.9. Preguntas de investigación.....	39
5.10. Breve análisis comparativo.....	40
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	55

7.1. Metodología aplicada	63
8. SOLUCIÓN APLICADA	63
8.1. Paso 1, misión y oferta de valor de CLD.....	63
8.2. Paso 2, estrategia de CLD	63
8.3. Paso 3 ¿cuáles extremidades necesita la compañía para lograr sus objetivos?	64
8.4. Paso 4, clasificación de alianzas.....	66
8.5. Paso 5 ¿qué temporalidad tendrá la alianza?.....	68
8.6. Paso 6 definición de KPI's y OKR's.....	69
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	70
10. CONCLUSIÓN	73

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, se detecta una necesidad en el usuario nativo digital por utilizar las interacciones dentro de redes sociales con un sentido positivo y benéfico para su desarrollo personal. Sin embargo, los espacios se encuentran saturados de información nociva y falsa que genera ansiedad en las personas.

Al notar este problema, un equipo de emprendedores decidió desarrollar una plataforma digital que ofrece un espacio de red social para discutir libros la cual, funciona como herramienta de apoyo para maestros de colegios y universidades.

La empresa se encuentra en etapa de desarrollo y la manera en que generara ingresos es logrando que al menos un 5% de sus usuarios paguen por la suscripción a cambio de funciones útiles para su desarrollo; estas funciones son el poder tener un catálogo de colección de frases privado y llevar el inventario de su biblioteca física.

El objetivo del presente estudio es diseñar la estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento de un nuevo modelo de negocios digital de clubs de lectura dentro de México.

Al llevar a cabo el proceso de investigación documental basado en el plan de trabajo de la materia de Proyecto de Vinculación Industrial de la maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Iberoamericana A.C., se logró conocer a profundidad la industria del entretenimiento y de la educación. Se detectaron tanto sus fortalezas como sus debilidades. También se encontraron sus áreas de oportunidad y los riesgos con los que cuentan. Para ello, se profundizó en modelos teóricos que proponen marcos de trabajo para el diseño de estrategias de alianzas, así como casos prácticos de empresas transnacionales que han experimentado dicho proceso.

Al entender las flaquezas de dichos modelos y casos, se propuso una solución. La cual consta de un modelo teórico al cual se le llamo “Modelo insecto que muestra las alianzas

con sus objetivos y los momentos en los que se puede realizar cada una”. Este modelo de manera muy simple y sencilla menciona que se pueden tener alianzas con diferentes objetivos los cuales son: obtener recursos para el desarrollo, complementar la oferta de valor, atraer talento específico, para financiar el desarrollo y lanzamiento, para tener diferentes puntos de exposición de la plataforma y para lograr que el grupo objetivo demande la innovación.

El modelo propuesto se validó a través de entrevistas semiestructuradas a expertos, quienes, una vez que lo analizaron, contestaron y aportaron ideas claves para acercarlo a una versión más específica y eficiente.

Al aplicarse sus ideas, se obtuvo este siguiente modelo teórico al cual se le llamo “Modelo mantis: las alianzas que toda empresa puede desarrollar como parte de su estrategia” el cual, rescata elementos clave de las investigaciones realizadas a lo largo del marco teórico. La más interesante de ellas es la de tener una estrategia de alianzas como parte del proceso interno operacional y desde la fase de invención del proyecto. También, añade aspectos no considerados antes, como el de que conforme el avance de las fases de desarrollo y lanzamiento de innovación son los tipos de alianzas que se pueden crear; así como el de tener muy clara la misión y el objetivo del proyecto; estos últimos son los que funcionan como probables mitigantes de fenómenos o situaciones que pusieran en riesgo las empresas de los casos prácticos antes mencionados.

Este estudio no tiene el objetivo de documentar los resultados de la ejecución de la solución en un escenario real. Más bien, busca tener un plan de acción que será ejecutado posteriormente, lo cual se obtuvo.

Una vez que se resolvió el modelo se logró cumplir el objetivo de diseñar la estrategia de alianzas para el lanzamiento del nuevo modelo de negocios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Una *startup* ha desarrollado un prototipo de una red social de clubes de lectura digitales (en adelante CLD) dirigida al sector del entretenimiento y la educación, enfocada en comunidades de internautas que se destacan por ser autodidactas.

La plataforma ofrecerá un espacio de interacción y comunicación durante la lectura de un libro. Ésta ofrece dos versiones: la gratuita y la de paga como lo muestra la Figura 1.

La *startup* está en proceso de constitución de empresa, la plataforma que desarrolla tiene un avance del 80% del mínimo producto viable. Algunos de los avances que se han logrado es que ya se han realizado estudios de mercado y pruebas con usuarios del prototipo

FIGURA 1

Servicios que ofrece CLD.

	Versión gratuita	Versión de paga
Debatir lecturas en clubes digitales de lectura (MVP)	Sin limites	Sin limites
Coleccionar las frases que más les gusten de sus lecturas	Hasta 20	Sin limites
Llevar un inventario visual de tu biblioteca física (álbum fotográfico)	Hasta 20	Sin limites
Validar el aprendizaje adquirido de tus lecturas	n/a	Sin limites
Compartir con el resto de tus redes sociales los avances de tu <i>hobbie</i>	Sin limites	Sin limites

Fuente: elaboración propia.

Todas estas funciones que ofrece son actividades comunes. Forman parte de los hábitos de las personas en cuanto a lecturas se refiere. Éstas se trajeron al mundo digital, sin embargo, al ser una nueva forma de hacer las cosas, las personas no tienen conocimiento de que esta herramienta exista y no cuenta con usuarios activos. El modelo

de negocio requiere integrar ciertas funciones y servicios por lo que deberá de complementarse de estructuras ya creadas.

Se sabe que existen empresas del sector con una amplia cartera de clientes por antigüedad en el mercado, las cuales son muy valiosas.

El nivel de apropiación de la innovación por parte del usuario dependerá de la calidad y cantidad de difusión que se le de entre el mercado meta.

Se hizo un análisis del número de usuarios requerido y para lograr el punto de equilibrio, por ello se tiene como reto el lograr un mínimo determinado de suscriptores en los primeros seis meses.

En el proceso del desarrollo, los socios identificaron que se tiene que definir cuál será la estrategia de alianzas para lograr la apropiación de la innovación por parte de los usuarios; para ello, se deberán definir los términos y condiciones con las que se realizaran, la forma en la que se eligen a los posibles candidatos para dichas alianzas y el cómo se llegara a ellos.

3. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento de un nuevo modelo de negocios digital de una red social de clubes de lectura dentro de México.

Objetivos específicos

- Detectar al retos y riesgos asociados al desarrollo y al lanzamiento de la plataforma.
- Identificar los tipos de alianzas estratégicas que se necesitan para completar el desarrollo de la innovación y poder lanzarla al mercado.
- Definir el proceso y estrategia para integrar a los aliados en el proyecto.

3.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los retos y los riesgos relacionados con el desarrollo y el lanzamiento?
- ¿Qué aliados se ajustan mejor a nuestros objetivos estratégicos?
- ¿Cuál será la forma de trabajo que se tendrá y de qué manera se puede tener un primer acercamiento a los aliados?

4. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se profundiza en las dimensiones sociales, históricas y técnicas del tema. La finalidad es presentar una descripción del entorno con la que se busca penetrar en el mercado donde se detonará la apropiación del nuevo modelo de negocio de la plataforma digital de la red social propuesta: CLD. Para ello, se aplicará el método de deducción, donde previamente se presentará un panorama general en los siguientes apartados.

4.1. El entretenimiento

Desde hace unos cincuenta mil años, aproximadamente, se ha observado cómo los humanos pasaron de usar pieles de animales a tejer telas; o de pescar para comer, a cultivar cereales y hacer pan, o dejar de vivir en cuevas para construir casas y mansiones. Así como a reproducir arte y entretenimiento para distraerse de los problemas diarios (Charles Van Doren, 2006, p. 15). Es así como a lo largo de la historia “los genios que inventaron el futuro” (Walter Isaacson, 2016, p.1) se han ocupado de desarrollar diferentes prácticas e invenciones para ir satisfaciendo las necesidades básicas del hombre (A. Maslow, 1970), y lograr mejorar en temas de salud mental, con el fin de elevar la calidad de vida “lo que contribuye a la mejora de la existencia humana, a partir del desarrollo personal y social” (Sánchez, et al., 2013). Esto continuará como una inercia

innata en el hombre (Oppenheimer, 2015), y con la tecnología en su papel de gran aliado, se automatiza la solución de tareas cotidianas abriendo aún más tiempo destinado al ocio y al entretenimiento. “La gente va a trabajar menos horas (...) el mayor tiempo de ocio nos permitirá recuperar el arte de conversar, la lectura y la buena música” (Oppenheimer, 2015, p. 331).

El significado literal de la palabra “entretenimiento”, es “alguna distracción en la que alguien pase el tiempo” (Real Academia Española, 2014, Def. 1) y éste solo tiene cabida en el humano cuando se encuentra en un momento de “ocio”, el cual se entiende como un “estado mental de inactividad” (Real Academia Española, 2014, Def. 1). El entretenimiento ha ido evolucionando en conjunto con la sociedad y se ha ido democratizando. Hoy cualquier tipo de entretenimiento, llámese deporte, arte, música, juegos, etcétera, utiliza herramientas tecnológicas y digitales como las aplicaciones para el teléfono inteligente, redes sociales, realidad virtual u otras, con el fin de que esté al alcance de la mayoría y no de solo unos cuantos.

Si analizamos nuestro entorno, no hay recoveco en la vida cotidiana que no se haya transformado, influenciado, o que en alguna forma no sea tocado por la revolución digital. “Uno de los ámbitos donde más evidentes se han hecho estos cambios, el ocio digital. No es sólo una realidad emergente, sino que comienza a tornarse hegemónico dentro las prácticas cotidianas entre grandes sectores de la población” (Muriel, D. et al., 2017, p.145).

El entretenimiento digital en el mundo

El “ocio digital” es poco explorado y estudiado. Su auge es reciente. “Incluye elementos tan diversos como las redes sociales, los videojuegos, los *smartphones* o los espacios colaborativos. [...] Se funde con aspectos que atañen al arte, la sociedad, la cultura, el

turismo, los medios de comunicación, la intervención social, el trabajo, los marcos normativos, el urbanismo y el espacio público” (Muriel, D., et al., 2017, p. 145). Este tipo de entretenimiento aporta los mismos beneficios que el tradicional, como desconectarse un momento de la vida real y de las tensiones que esta conlleva. A su vez, soluciona las necesidades fisiológicas de salud mental, relaciones sociales y de reconocimiento.

La industria del entretenimiento, como los deportes, el cine o la música; y otros como la política, la educación, el comercio, y la salud, se encuentran ante un reto por lograr mantener una comunicación positiva con sus espectadores, los cuales pasan el tiempo en estos espacios. Entonces, la marca que busque conservar a su audiencia como fieles seguidores, deberá implementar técnicas y herramientas digitales como parte habitual de sus operaciones.

Los dispositivos móviles juegan un papel estelar en el mundo del ocio digital. Empresas importantes del sector han mantenido una constante en su proceso de innovación, artefactos que en un inicio eran creados meramente para llamadas telefónicas, han ido transformándose en una herramienta indispensable para la vida de las personas, captura de imágenes, transacciones financieras, entretenimiento, comunicación, etcétera. La variedad de tareas a realizar es tan amplia, que son el espacio indispensable para que empresas digitales puedan existir. Ejemplo claro, la industria de los videojuegos en aplicaciones y redes sociales.

4.2. Redes sociales

Para Madarriaga y Sierra (2000), las redes sociales surgieron a partir del proceso de “interacción social”, en el cual se veía cómo el comportamiento de uno llega a influenciar en el otro y viceversa (González-Builes, 2014), buscando así desarrollarse y complementarse gracias al espíritu gregario de los seres humanos (Revista Jurídicas,

2020). De manera más coloquial, se considera “red social” aquel espacio que facilite el encuentro de una persona con otra u otras. Hoy en día existen las precursoras en la industria y quienes han logrado alcanzar un volumen de usuarios significativo, transformándose en una de las empresas más ricas del mundo. Por ejemplo: una red social que permite que el usuario tenga una voz crítica y se exprese con tan solo 280 caracteres; ésta cuenta con 145 millones de usuarios –que, a su vez, son la audiencia objetivo para consumir publicidad (Hootsuite, 2020).

La primera red social desarrollada por un estudiante de Harvard, Mark Zuckerberg, cuenta con 2,300 millones de usuarios según el ránking Alexa al 2020, convirtiéndola en la más popular por las variadas funciones que ofrece de interacción, la cantidad de *apps*– es un *software* diseñado para ejecutarse en los teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles que pueden integrar, es un eficiente canal de venta. La red social que revolucionó la fotografía y que ofrece un espacio donde sus 1,000 millones de usuarios, pueden documentar su vida a través de imágenes. Es la preferida por los *millennials* –nacidos entre el año 1980 y 1995 (Nobbot, 2020).

La plataforma digital especializada en publicar videos, con 15 años en la web, 3.25 mil millones de horas de video y 2,000 millones de usuarios; y, por último, una *app* de mensajería instantánea siendo la de mayor uso con 5,000 millones de descargas solo en la tienda de Google. Cada una ofrece servicios que se han vuelto parte de los hábitos de las personas. Son funcionales para resolver sus actividades cotidianas, se eficientiza la comunicación con sus familiares y amigos, sin importar su ubicación en el mundo.

También tenemos los espacios interactivos como una herramienta que está en tendencia para mejorar la comunicación de trabajos en equipo o programas para videollamadas y reuniones virtuales. Su uso se ha incrementado, según la revista *Expansión*, en un 60% por día, a partir del segundo trimestre del año 2020, ya que el

trabajo desde casa es una necesidad a causa de la contingencia sanitaria. Otro ejemplo son los juegos de realidad virtual que permiten a los usuarios observar al dibujo animado dentro de su entorno real, y la forma de captar su atención es recompensando con puntos y poderes que podrá usar dentro del juego subiendo cada vez más de nivel.

Si se analizan a profundidad todos los productos digitales exitosos antes mencionados con los que cuenta la sociedad, y son vistos como plataformas esenciales dentro de sus actividades diarias, advertiremos que fueron diseñados con la intención de cautivar al usuario. Esto, gracias a que su interfaz ofrece una experiencia de satisfacción inmediata; y se le recompensa con algo: reconocimiento, sentimiento de pertenencia, valores, distracción, relajación, etcétera. Y esto es lo que le genera una actitud compulsiva por consumir ocio digital (Eyal, et al., 2014).

Sin embargo, el ocio digital comienza a cansar a los usuarios. Ahora se percatan de que se encuentran en espacios digitales saturados de información falsa y negativa que incita al consumismo, por lo cual, la nueva demanda del consumidor digital es encontrarse dentro de comunidades sociales más selectas e íntimas. Con intereses afines donde puedan ser ellos mismos, y que impulse a mostrar su mejor versión personal, que se propicie mayor respeto (Trendwatching, 2020). “Se trata de constituir un ocio digital positivo, activo, solidario y creativo que no sólo suponga un tiempo de disfrute o entretenimiento, sino que vaya más allá consiguiendo una superación, un desarrollo integral y un establecimiento interpersonal, que permita superar barreras espaciales, temporales y culturales, y genere nuevas experiencias” (Muriel, D., et al., 2017, p. 176).

4.3. Una herramienta de apoyo en la educación

“Las redes sociales deben examinarse en relación con los factores sociales y culturales, las tecnologías digitales, así como las oportunidades y desafíos que presentan” (Farnós,

2011). El primer objetivo de estos espacios digitales es reunir a personas con intereses similares y conectarlos a una comunidad en la que sean participantes activos y comprometidos, los académicos pueden utilizar esta conexión de manera que les funcione como un medio para eficientizar el aprendizaje de sus alumnos. (Farnós, 2011).

Tal lo comenta Esther Wojcicki, maestra de inglés en Palo Alto desde hace 27 años, en su libro de *Moonshots de la educación* (2015) que la educación mixta –la cual involucra presencia en el aula y tareas usando páginas web diseñadas para la educación– permite mayor independencia en el alumno, por lo que su aprendizaje se torna más entretenido, ya que la ventaja que ofrecen las herramientas digitales es la inmediatez en la retroalimentación de la actividad del alumno. El estudiante se vuelve dueño del aprendizaje y el profesor no desempeña el protagonismo durante el proceso de adquisición éste. Es por ello, que cada vez son mas demandadas las herramientas digitales enfocadas a solucionar parte del trabajo que solían hacer los maestros dentro de clase.

4.4. Ocio digital en México

De acuerdo con el 15° “Estudio sobre los hábitos de los usuarios del internet”, en México hay una penetración del 76%, el equivalente a 82 millones de usuarios, 4.3% más que en 2017. Esta cifra contrasta con los 83 millones de usuarios móviles, de los cuales casi el 84% posee un *smartphone* (Epa. Digital, 2019).

Entretenimiento y comunicación son las dos actividades en línea más frecuentes entre los internautas mexicanos y, a pesar del crecimiento del comercio electrónico en el país, solo 2 de cada 10 realiza compras *online*. Con el 90% de los internautas comunicándose, las redes sociales son las plataformas más utilizadas para este fin. En 2017, aproximadamente 77 millones de personas eran usuarios de redes sociales en

México. Se prevé que esta cifra supere los 95 millones de usuarios en 2025 (Statista, 2019).

Según la “Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares” (ENDUTIH), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en colaboración con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), en el año 2018, en México: del 100% de los entrevistados, el 90% usaba internet para efectos de comunicarse, el 90% para entretenerse. El 86.5% aseguró usar internet como medio de investigación, el 78% para ver videos, el 77% para revisar sus redes sociales, el 68% con fines educativos, el 48% lo utilizaba para leer noticias, artículos, revistas y libros; mientras que el 9% mencionó que era su canal de venta en línea.

Los resultados del “Módulo sobre lectura” (MOLEC) 2020 del INEGI, indican que, del 2016 a la fecha, la población lectora actualmente es que: 7 de cada 10 personas de 18 años o más saben leer y escribir. Leen de forma habitual libros, revistas, periódicos, páginas de internet, blogs y foros. A mayor grado académico, mayor cultura lectora se tiene, según el informe, pues el 90.4%, con al menos un grado de educación superior, lee con frecuencia algunos de los materiales mencionados, en comparación con el 49.1% de las personas sin educación básica terminada que tienen el hábito de la lectura. En educación básica terminada, o con algún grado de educación media, el porcentaje es del 73.0%.

Los mexicanos leen en promedio 3.4 libros al año, siendo un poco mayor la cantidad en el caso de los hombres con 3.7, que en las mujeres con 3.2. Los libros que más se leen en México son los de literatura (42.3%), de alguna materia o de contenido universitario (35.5%), autoayuda y superación personal (27.5%) y de cultura general (25.7%) (Newsweek, 2020).

4.5. Presentación genérica de la empresa

La *startup*–modelo de negocio nunca antes probado– mexicana que diseñó una plataforma digital para comunidades de internautas apasionados por la lectura y los libros tiene como objetivo el de habilitar un espacio de expresión, donde los usuarios puedan interactuar y comunicarse libremente para intercambiar experiencias, emociones y sentimientos ocasionados durante la lectura de un libro. Los usuarios pueden validar sus lecturas dentro de los grupos para así obtener un certificado que añada valor a su currículum.

Fundado en abril del 2020 en la Ciudad de México por Mariana García Figueroa y Manuel Contreras Rico–estudiantes de la maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica en la Ibero–CLD busca satisfacer a los lectores y aficionados por los libros, ofreciéndoles un espacio *online* vía web que de un sentido de pertenencia a una comunidad en búsqueda de un espacio para debatir la lectura y enriquecer la cultura en los contenidos digitales ofrecidos actualmente por las redes sociales.

Se tiene como visión “formar una red social para dejar ser a tu intelecto y crecer juntos como una comunidad que se respeta”; su slogan segmenta la audiencia de una manera muy directa y concisa “solo para adictos autodidactas”.

La red social va dirigida a un público muy exigente en cuanto a lo que consumen de contenido, ya sean hombres, mujeres, de todo tipo de razas y etnias; y se cree que quienes sentirán más atracción por el producto serán las generaciones de la categoría de *Millenials o Z*–nacidos después del año 1996– (Infobae, 2020) personas que son menos egocéntricos y más maduros, impacientes y autodidactas que traen consigo el hábito de la lectura como parte de su vida cotidiana y que suelen ser usuarios de redes sociales, el tiempo de ocio que tienen lo buscan seguir en constante aprendizaje.

La tecnología está en fase de desarrollo y se espera que en enero de 2021 esté disponible al público en general de Hispanoamérica, promete ofrecer un espacio y dar

Se podrá acceder a CLD desde una amplia gama de dispositivos con conexión a Internet, como computadora personal (PC), portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes. Ya sea en la nube o descargando una *app* una vez registrados, los usuarios pueden crear un perfil personalizado que indique su nombre, ocupación, descripción bibliográfica, relacionar su cuenta con otras plataformas sociales, imagen de su perfil o un avatar, indicador de número de frases coleccionadas, número de cantidad de libros en su inventario físico, número de personas con las que han tenido match, número de usuarios que han visto su perfil, número de clubs de lectura en los que participa así como número de certificaciones de lecturas obtenidas.

Estudio de mercado

No existe una plataforma como tal, sin embargo, unas de las más robustas en la industria de los libros podrían ser las que se mencionan en Figura 4, un par de ellas se basan en recomendaciones que deja el usuario, y su interacción es visualmente saturada, otras ofrecen descargar libros digitales; lo que busca CLD es revolucionar el espacio y ser una contra tesis de lo que estas y otras plataformas han venido ofreciendo a lo largo de la historia del internet, se tiene una apariencia minimalistas, limpia y nítida que permite al usuario tener más claridad en su interacción y que encuentre un espacio de relajación donde exprese sus ideas recibiendo rica retro alimentación de ellas.

FIGURA 4

Comparativo de empresas digitales que van dirigidos a un segmento similar al de CLD.

Plataforma	Web	App	Catálogo virtual	Red social / Comunidad	Colectividad / Foros	Certificado de lectura	Sellos, insignias de biblioteca física	Descripción	Verificación de pago
CLD	<input checked="" type="checkbox"/>	Espacio de expresión donde los usuarios pueden interactuar y comunicarse libremente para intercambiar experiencias, emociones y sentimientos ocasionados durante la lectura de un libro dentro de clubes de lectura, además, el usuario puede seleccionar las frases que más le llaman la atención y tener un carnet de sellos para llevar el inventario de su biblioteca física.	Al cumplir ciertos criterios, los usuarios pueden validar sus lecturas dentro de los grupos para así obtener un certificado que añade valor a su currículum.						
Goodreads	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escribir y leer reseñas de libros y hacer una lista de los libros que has leído.	n/a
Audible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escuchar libros gratis, cuenta con 425,000 títulos disponibles.	14 dólares después de 30 días, escuchar ilimitados.
Kindle	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sincronizar nuestra biblioteca desde cualquier parte, será posible leer libros que se guardan almacenados localmente.	Herramienta gratuita, cuentan los libros que compras.
Blurb	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo 15 días de prueba gratis.	Catálogo de 2.000 libros en formato de resumen para que lees en 15 min.
Scribd	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comodo lector de documentos PDF y ePub, un buen lugar de referencia para leer críticas de otros usuarios y un catálogo de obras que permite incluso que las descargues para su consumo offline. Una herramienta todo-en-uno.	Descargar tres libros y un audiolibro cada 30 días.
Headway	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solo 7 días de prueba gratis.	Catálogo de libros en formato de resumen para que lees en 15 min.
Wattpad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wattpad es una plataforma online de lectura y escritura. En ella los creadores pueden publicar novelas, relatos, artículos, poemas, blogs, fanfics, y muchos otros textos, y los lectores pueden leerlos de forma gratuita.	n/a
Storyline	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Historias contadas por personas ordinarias.	n/a				
FBReader	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lector de libros que no incluye publicidad, permite acceder a archivos tanto locales como remotos gracias a su integración con Google Drive.	Posibilidad de leer la mayoría de formatos de cómic digital así como documentos PDF.

Fuente: elaboración propia.

Estrategia de diferenciación

Los valores más dominantes de CLD son la experiencia y el producto; para lograrlo se realizó un exhaustivo análisis de un mercado de personas no atendido por otro tipo de servicio pero que existe. Este grupo consta de personas amantes de la lectura y autodidactas de habla hispana; se observó su proceso diario de: selección de lecturas, tiempo que destinan a ellas, sentimientos tanto positivos o negativos que experimentan; se extrajo todo aquello que disfrutaban de la lectura de un libro físico y todo aquello que les disgusta de la lectura en digital para crear un producto terminado con una interfaz en la que el usuario seguirá con sus mismos hábitos de lectura como son el subrayar, extraer información relevante y hacer anotaciones a la orilla del libro añadiéndole la posibilidad

de poder comentar en tiempo real con alguien más que este leyendo lo mismo, al cumplir ciertos criterios de interacción, el usuario, siendo en este caso el lector, podrá certificar sus lecturas de tal forma que CLD va avalar su tiempo y conocimiento respecto a un libro en específico, le emitirá un documento que podrá publicar en la red social de su preferencia recibiendo la validación de toda su comunidad. Los servicios complementarios que se ofrecerá en CLD como lo son el de poder tener un inventario de tu biblioteca física, así como el de tener un catálogo de frases complementaran los valores de la oferta de valores antes mencionados, experiencia y producto.

Retos y riesgos de la empresa

Se observaron las diferentes fases del desarrollo de la tecnología para poder detectar los desafíos ante los que se enfrentará CLD a lo largo de su proceso de desarrollo y en el momento del lanzamiento.

FIGURA 5

Los riesgos en cada una de las fases de la invención.

FASE DE LA INVENCION	RETO AL QUE NOS ENFRENTAMOS
INVENCION Habilitación del nuevo modelo de negocio	<p>Que otras redes sociales imiten el concepto y lancen sus propias versiones, al tener una base de datos muy robusta ellos llevan la ventaja.</p> <p>La demanda puede no coincidir con los segmentos de mercados que definimos por lo cual la empresa tendría que modificar su versión para ajustarse a las exigencias.</p>

<p>2.SOLUCIÓN OPERANTE</p> <p>Generación / Cambio de una capacidad operativa inicial</p>	<p>Que la operación del entorno productivo, con usuarios reales, requiera una capacidad de cómputo mayor a la proyectada y que esto dispare los gastos operativos y tengamos que aumentar el costo de la suscripción o limitar el uso imágenes y videos a solo usuarios de paga.</p> <p>Entrar al mercado con determinada velocidad y mantenerse constante siguiendo una estrategia con visión de crecimiento.</p> <p>Implementar procesos que le den estructura a la empresa en temas administrativos.</p> <p>En caso de tener fallas técnicas, poder solucionarlos con el menor presupuesto posible.</p>
<p>3.DESPLIEGUE SOLUCIÓN</p> <p>Efecto en clientes y mercados</p>	<p>Métodos de <i>marketing</i> y ventas especializados con el fin de lograr educar al consumidor para la apropiación de la tecnología y que logremos cruzar la barrera de entrada de cultura y monopolios.</p>
<p>4. INNOVACIÓN</p> <p>Rentabilidad del proyecto</p>	<p>Generar un volumen de base de datos que sea lo suficientemente atractivo para vender el proyecto a alguna editorial, librería, universidad o a algún organismo del sector que se muestre interesado.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tal como lo muestra la Figura 5, la empresa se debe de preparar para tener una pronta capacidad de respuesta ante uno o varios sucesos externo en la sociedad que exigiría que se llegase a modificar la estructura de la industria o del mercado.

Proveeduría

Para que CLD sea factible necesitamos la colaboración de compañías que provean *APIs*– Programa de aplicaciones de Interfaces– para programadores que servirán como complemento y parte del desarrollo para implementar funcionalidades específicas como el registro de usuario desde otra base de datos, buscador de portadas, así como un creador de clubes. Un *host*–en informática para referirse a las computadoras u otros dispositivos conectados a una red que proveen y utilizan servicios de ella–que funcionará como web principal, una nube para soportar la *app* como un todo, el motor de base de datos donde consigue información para análisis e inteligencia de datos. Se requiere de un *SDK* *Software Development Kit* para conectar el *Front End* con el *Back End*; un lenguaje de programación para programar un algoritmo inteligente que le brinde resultados al usuario conforme a sus intereses.

5. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

5.1. Gestión de la Innovación Tecnológica

La gestión de la tecnología comprende todas las actividades de administración relacionadas con investigar tendencias en el mercado, con respecto a las tecnologías, tanto existentes, como en descubrimiento que surjan. Así como la obtención de estas, por otra parte, se encarga del diseño de las tecnologías ya sean evolutivas–se consideran las que mejoran un producto o servicio–o las radicales–las que surgen como una nueva solución– así como la integración y apropiación de las antes mencionadas dentro del mercado; siempre y cuando este encaminado a la producción de bienes y servicios. (Dankbar, 1993).

Las funciones que se incluyen en la gestión de la tecnología (P. Escorsa y J. Valls, 1998, pp. 35)

- Inventariar: identificar las tecnologías que se dominan.
- Vigilar: seguir la evolución de las nuevas tecnologías.
- Evaluar: determinar el potencial tecnológico propio. Estudiar posibles estrategias.
- Enriquecer: planificar los proyectos de investigación, comprar tecnologías y formar alianzas.
- Optimizar: usar los recursos de la mejor forma posible.
- Proteger: defender la propiedad industrial con patentes, marcas, etc. Morin (1985), (P. Escorsa y J. Valls, 1998, pp. 35).
- Estudiar el mercado: conocer la competencia, lo que ofertan, así como las demanda que existe. Según Clayton Christensen, precursor de la innovación, existen dos tipos de mercado; el existente, es el tipo de público que está consciente de sus necesidades y el mercado inexistente; es el tipo de público que sabe que tiene un problema, pero ya aprendió a vivir con él y desconoce la solución; es este último donde se puede innovar y crear nuevos nichos de mercado, es aquí donde las empresas tienen que tener personas con habilidades y capacidades necesarias para detectar estos espacios.
- Coordinar equipos interdisciplinarios: trabajar en equipo con personas de diferentes aptitudes, habilidades y conocimientos para que haciendo una mezcla de sus capacidades se pueda generar la innovación, es aquí donde se pueden llegar a crear alianzas, al saber detectar tus flaquezas para encontrarlas en otra persona u organización como fortaleza y sumándolas obtener resultados benéficos para ambas partes.

Por otra parte, el *Manual de Frascati* (1993) define la innovación tecnológica como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que se introduce en el mercado o en un proceso nuevo o mejorado utilizado en la industria o el comercio.

Mientras que Schumpeter (1934) la definió como “la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso que aporta elementos diferenciadores respecto a los existentes hasta ese momento”, es decir:

- La apertura de un nuevo mercado en un país o región.
- El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos intermedios.

El poder implementar soluciones originales a problemas concretos y la capacidad de anticiparse por parte de la organización para captar oportunidades de mercado antes que sus competidores supone un reto para las organizaciones y requiere de detección de indicadores para la medición de la eficiencia y efecto de la herramienta para poder determinar que realmente fue una innovación, ya que, tendría que simbolizar un ahorro o generación de ingresos para la organización o espacio en el que se aplique (H Nuchera, et al., 2015).

5.2. Estrategia de vinculación o alianza

Las estrategias de vinculación comprenden alianzas, es el tema principal que ocupa esta investigación; un acuerdo de colaboración formal y mutuo entre empresas.

Los aliados ponen en común, intercambian o integran, recursos específicos de sus negocios para su beneficio, pero siguen gestionando sus propias empresas. Las alianzas pueden estar basadas o no en capital social y normalmente suelen empezar con un pacto cooperativo que va evolucionando hacia una auténtica cartera de acuerdos establecidos con el paso del tiempo. (J. Lewis 1990). Éstas satisfacen una amplia variedad de necesidades de las empresas y pueden ser una herramienta valiosa para la cadena de valor, tal lo muestra la Figura 6, del negocio en su totalidad; además, se recurre a ellas

constantemente para ampliar y mejorar los sistemas de negocio al permitir enlazar las principales competencias internas con las mejores capacidades de cada uno de los aliados. (Schaan, L. Tanganelli, D. 2016).

Con esto también se logra diversificar el riesgo, alcanzar nuevos mercados, abrir mercados protegidos o, lo que es más importante desde el punto de vista competitivo, adquirir tecnología estratégica. (Hidalgo Nuchera, A. y Pavón Morote, J. 2015).

FIGURA 6

Cadena de valor de una organización con las que se pudiere conseguir una alianza para reducir riesgos.



Fuente: Hidalgo, G. León, J. Pavón, M. (2015). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. CDMX, México: Pirámide.

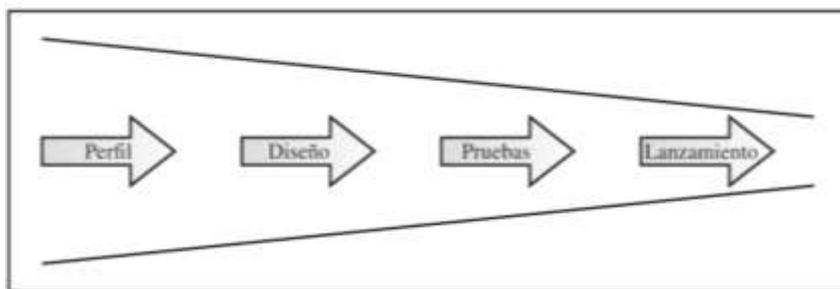
Desde un punto de vista terminológico conceptual, sobre las alianzas, hay que remarcar que se utilizan muchas denominaciones y que no siempre el alcance de los términos es exactamente el mismo: colaboraciones, coaliciones, asociaciones, cooperación, acuerdos y *Joint Ventures* –unión de dos o más empresas– son algunas de las denominaciones más frecuentes por referirse a un fenómeno de relación entre dos o más compañías. (P. Escorsa y J. Valls, 1998, pp. 218).

5.3. Desarrollo e implementación de la innovación

El desarrollo de una innovación se considera un proceso gradual de reducción de incertidumbre a través de una serie de etapas de resolución de problemas que se desarrollan desde la fase de selección hasta la de lanzamiento al mercado, mediante lo que puede denominarse el desarrollo en embudo tal como ilustra la Figura 7.

FIGURA 7

Secuencia de un desarrollo de un modelo de negocio.



Fuente: Hidalgo, G. León, J. Pavón, M. (2015). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. CDMX, México: Pirámide.

Según Pére Corsa en su libro *Tecnología e Innovación en la Empresa*, el desarrollo de la innovación tiene ciertas etapas que comienzan desde la investigación hasta la aplicación de la tecnología para medir los resultados y saber si se considera o no innovación; la primera fase viene siendo la de investigación básica, después le sigue la etapa de investigación aplicada, continuado por el diseño, seguido el desarrollo tecnológico y acaba con el marketing y el lanzamiento al mercado de la novedad.

Siendo este un desarrollo lineal, no es obligatorio, pero da la pauta de las etapas por las que se puede llegar a pasar, sin embargo, pueden existir innovaciones que aprovechan previos resultados y entonces entran directamente al diseño y al desarrollo a partir de un replanteamiento de la forma.

Dentro de la etapa de diseño y desarrollo, entra una subfase que pudiese llamarse, desarrollo experimental o tecnológico la cual acaba normalmente con los ensayos y pruebas de un prototipo o una planta piloto. Cada una de estas etapas conlleva retos, riesgos y capacidades que se deben de considerar al momento de crear una estrategia de alianzas.

A continuación, se presentan tres propuestas de investigadores quienes exponen los fenómenos que tienen tendencia a surgir en cuanto a estrategias de alianzas y vinculaciones se refiere. Funciona como un principio explicativo de la realidad observable. Como una expresión matemática más breve y exacta que describe lo que hasta la fecha se conoce en cuanto a que, después de innumerables observaciones fiables, seguir ciertos pasos que marcan pauta y directriz, que si se llegasen a ejecutar al pie de la letra, se podría esperar una tendencia ante un resultado.

5.4. La estrategia remix, las tres leyes de combinaciones de negocios

El modelo de “Las tres leyes de combinaciones de negocios”, escrito por (Gomes-Casseres, 2015), quien ha estado estudiando, enseñando y asesorando durante 30 años en prestigiosas universidades como Harvard y Brandeis, se centra en alianzas y constelaciones multipartitas, con especial atención a la estrategia de innovación.

Gomes-Casseres ha estudiado combinaciones de negocios en una variedad de industrias, desde tecnología de la información y productos farmacéuticos, hasta automóviles, aerolíneas y energía. Desarrolló un modelo que sostiene que, al usar las siguientes tres leyes, tal como lo ilustra la Figura 8, se puede modificar la forma en la que se compite en el mercado. Para resolver cada una de estas leyes, sugiere algunas herramientas que sirven para analizar el valor de la empresa y conocer sus capacidades, determinar la etapa en la que se encuentra, y el tipo de alianza que necesita (Anexo 1).

Commented [v1]: Falta alinear esto

FIGURA 8

Modelo teórico, estrategia remix.



Fuente: elaboración propia con base en Gomes-Casseres, B. [Ben Gomes-Casseres]. (2018, diciembre 5). 5 Steps to Partnership Success: Lessons from 30 years of research and practice. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=KUoEZ_baPk4&feature=youtu.be.

Una vez obtenidos los resultados, se diseña la estrategia enfocada en lograr el objetivo de la compañía, y se avanza en elegir aliados estratégicos. Éstos pueden variar de acuerdo con las necesidades. Ya sea entrar en la cadena de suministros, incrementar ventas, ampliar alcance, reducir riesgo, etcétera.

Se clasifican como asociaciones que se basan en relaciones (como asociaciones formales) y algunas son integraciones permanentes (como fusiones y adquisiciones). Por lo tanto, las relaciones comerciales pueden verse en un espectro que va desde transacciones simples, hasta estructuras más profundas y complejas. Si bien no todos los métodos se consideran una combinación de recursos, todos pueden agregar valor de alguna manera. Las verdaderas combinaciones de recursos ocurren cuando los activos que antes se administraban por separado, ahora lo hacen juntos para crear un valor conjunto (Harvard Business School Publishing Corporation, 2015). Este modelo es consultado por

directivos de empresas que buscan crear valor a partir de recursos externos y mejorar la forma en que gestionan las asociaciones comerciales.

5.5. Alianzas estratégicas: tres maneras de hacerlas funcionar

Commented [v2]: Alinear

Este modelo habla sobre la manera correcta de crear alianzas. Propone que éstas deben de ser parte de la estrategia de la compañía. El autor es Steve Steinhilber, originario de California, con más de 30 años de experiencia dentro de Cisco Company, actualmente trabaja en Equinox. Es catedrático en Harvard.

A lo largo de su experiencia dentro de Cisco Company, Steinhilber se percató de que, al final, los clientes lo que buscan es un servicio integral, y la única forma de darlo es creando alianzas. Para ello, define que todo líder debe de conocer tres ingredientes perfectos mediante modelo teórico, tal como se visualiza en la Figura 9, que incluye: un marco de trabajo, una organización que tenga las competencias que se necesitan, y excelente confianza en la relación.

FIGURA 9

Las tres líneas de trabajo para lograr que funcionen las alianzas.



Fuente: elaboración propia con base en Steinhilber, S. (2008) "Strategic Alliances: Three ways to make them work". MA, USA: Harvard Business Review Press.

El marco de trabajo:

- a) Definir una estrategia, no un socio: ¿cómo?, ¿dónde?, y ¿cuándo? ¿La alianza lo ayudará a lograr objetivos comerciales?, ¿quiénes podrían ser aliados potenciales?, y ¿las ganancias a corto y largo plazo para las empresas involucradas?
- b) Establecer un modelo eficiente y repetible basado en un conjunto de mejores prácticas y una estrategia coherente.
- c) Diseñar un área o un grupo capaz de tomar decisiones, así como seguir un manual de estrategias de alianza, puede reducir el riesgo. Pero con este equipo de toma de decisiones se puede minimizar los conflictos o ayudar a resolverlos y aumentar drásticamente los rendimientos.

Organización adecuada:

- a) Elegir al gerente de la alianza, es la fuerza impulsora de su estrategia. Éste debe de contar con habilidades como: diplomacia, facilidad en ventas, estrategia, que sepa liderar “la orquesta”.
- b) Capacitación constante, debe perfeccionar frecuentemente sus habilidades.
- c) Confianza en la relación: entre alianzas de gerentes de cada equipo, entre los equipos y sus patrocinadores ejecutivos; asimismo, en la alianza entre gerente y contactos internos, personal clave en las unidades de negocio, canales de venta, desarrollo de negocio personal, etcétera.

5.6. La coevolución de las alianzas estratégicas

Este modelo teórico (Koza, et al., 1998), de manera muy genérica, intenta abarcar hasta los más mínimos puntos ciegos. Los autores de esta teoría están en el entendido de que las alianzas típicas son: de capacidades; contemplando el valor del nuevo conocimiento,

asimilarlo y aplicar con fines comerciales (Cohen, et al., 1980). Del mismo modo, alianzas tipo franquicias que puedan mezclar la producción, los controles de comportamiento repetitivo y ser supervisados. Alianzas de capital que invierten al fondo sin tener injerencia, y, por último, las alianzas de identificación creadas por el inversionista de capital para tener una hermana o filial que pueda fungir como un aliado en proveeduría.

Esta teoría propone considerar las alianzas estratégicas como parte de la operación, por lo que obliga a que desde el comienzo de la formación de la empresa se tenga una área o dependencia que defina esta estrategia y se mueva como parte del proceso operativos, organizacional e institucional.

Esto hace que, al estar en el entorno desde el nacimiento, se pueda tener una revisión y análisis 360°, tal como se muestra en la Figura 10. Esto sugiere que podría prestarse a mayor flexibilidad e integración. Según los autores, permite considerar simultáneamente los procesos intraorganizacionales que se desarrollan en las empresas para poner en marcha las alianzas de forma coherente con las estrategias de éstas, con el propio proceso de desarrollo de la alianza, y la evolución producida en el entorno de los aliados. (Cohen y Levitah, 1980).

FIGURA 10

Interpretación del modelo teórico “La evolución conjunta de alianzas estratégicas”.



Fuente: elaboración propia con base en Koza, M., & Lewin, A. (1998). "The Co-evolution of Strategic Alliances". *Organization Science*. USA: The Institute.

Breve análisis comparativo de los modelos teóricos

Al tratarse de alianzas, se percibe que los tres modelos hablan sobre:

- La importancia de elegir socio. Ofrecen técnicas para detectar los factores a evaluar para la toma de decisión sobre cómo elegirlo, deja muy claro cómo éste debe de complementar lo que la empresa carezca.
- Clasificación de los tipos de alianzas que pueden existir, y la flexibilidad que se puede determinar, dependiendo el convenio y acuerdo al que se llegue con cada uno de ellos.

Sin embargo, al ser modelos diseñados basándose en negocios de los años 90s y 2000s, en épocas en las que aún no existía tanta facilidad en la comunicación, canales abiertos y libres como las redes sociales, no consideran aspectos publicitarios, de prestigio y propaganda, los cuales para el siglo actual son elementales e indispensables a considerarse dentro de la estrategia de alianza para poder cubrir en un estilo 360°.

A continuación, se presentan tres casos de empresas transnacionales con crecimientos exponenciales en los que se analiza, a profundidad, la estrategia de vinculación que desarrolló cada uno, cómo la ejecutaron, así como los resultados que tuvieron. La finalidad de presentarlos es que se espera poder aprender de la experiencia

de ellas para extraer las mejores prácticas, así como poder crear analogías respecto a los modelos teóricos y validar la factibilidad de éstos.

5.7. Testin: creando alianzas con empresas de talla internacional

Commented [3]: Alinear

Los autores (Prashantham, S. y Zhao, L. 2017) de *Ivey Business School Foundation*, presentan el siguiente caso en el que se estudió Testin, una empresa originaria de Beijing, China, la cual estando en una etapa de desarrollo y lanzamiento al mercado, desarrolló y ejecutó una estrategia de vinculación. La idea surgió cuando los fundadores detectaron la necesidad de revisar la compatibilidad de todas las *apps* con las diferentes plataformas que existen. El equipo creó una plataforma con solución automatizada, haciendo uso de la inteligencia artificial, ofreciendo mayor eficiencia operativa a las empresas digitales. Del 2011 al 2017 sirvió a 800,000 desarrolladores de aplicaciones mediante la realización de más de 150 millones de pruebas de calidad y seguridad en más de 2.5 millones de aplicaciones móviles a través de la nube de Testin automatizada.

Su misión es ofrecer servicio integral durante todo el ciclo de vida de las aplicaciones, incluida la investigación y el desarrollo, las pruebas, marketing y posicionamiento. Promoción de marketing y análisis relevante. De esta manera, pretenden convertirse en el mayor ecosistema para desarrolladores de aplicaciones de todo el mundo.

Testin había trabajado duro para construir asociaciones estratégicas con líderes mundiales en la fabricación de chips y sistemas operativos, como *Intel Corporation (Intel)* y *ARM Holdings (ARM)*. Para agosto de 2016, Testin había recibido tres rondas de financiación por un total de más de \$80 millones de dólares. Jun Wang, el fundador de Testin, comentó: “El éxito de Testin demuestra que mientras más fuertes sean sus aliados, más éxito tendrá la empresa”.

El modelo de negocios que diseñaron fue ofrecer diferentes niveles de servicio:

- 1er nivel básico, gratuito en un 90% informe de prueba automatizado.
- 2do nivel intermedio, informe de prueba detallado que costaba entre 15,000 y 20,000 yenes.
- 3er nivel empresarial, valor agregado con una tarifa equivalente al 20% del monto de la transacción, entre \$ 200,000 y \$ 500,000.
- Pruebas de control de calidad, 100 en el primer mes de Testin. En cuatro años ese número había alcanzado los 100 millones de pruebas.

¿Cómo llegaron a este crecimiento? Participaron en varias convocatorias emitidas por empresas de tecnología que buscaban acelerar *startups*, y en las que más éxito tuvieron simultáneamente fue:

- Microsoft Ventures Accelerator MVA. Apoyaron en encontrar clientes y expandirse al mercado global a través del acceso a los mejores mentores comerciales, tecnología y expertos en marketing, espacio de oficina y otros recursos necesarios para ayudar a escalar su negocio. Dieron esta oportunidad, ya que el servicio de Testin ofrecía algo complementario para los clientes de Microsoft.
- IBM Smart Camp Program. El programa ofrecía mentoría, *networking* –actividad socioeconómica en la que emprendedores y profesionales se reúnen con la industria y ofrecer un *pitch* (una presentación verbal concisa de una idea) a nivel global–. Con esto lograron estandarizar servicios, calidad y definir procesos. La forma en la que Testin logró entrar en el programa y empatar fue en el 2012, cuando la estrategia de IBM era “Mobile First”. Todos sus esfuerzos iban enfocados en internet móvil, por lo que solo buscaban aliarse con empresas de este sector en específico.

- ARM. Empresa inglesa que desarrollaba microprocesadores para teléfonos móviles, y gran aliada de Apple. Para que Testin lograra ganar su confianza, acudieron a varias ferias y eventos de tecnología donde ARM tenía presencia.
- Intel. Realizaron un concurso, invitando a participantes para desarrollar, adaptar y optimizar sus aplicaciones en las plataformas de Intel y los dispositivos relevantes de manera que Intel, a pesar de no tener los dispositivos móviles más actualizados por carecer de tecnología, volviera a ser competitivo y funcional

Estas grandes empresas dieron cuenta de que Testin solucionaba un problema que hacía que el modelo de dispositivo móvil que diseñaron no corriese riesgo de terminar fuera del mercado, ya que, gracias a Testin, todas las *apps* podían tener la capacidad de ser compatibles con todos los modelos de dispositivos del mercado.

Testin es una plataforma abierta con una mentalidad de economía colaborativa. En una prueba masiva, la plataforma brindó oportunidades a millones de desarrolladores de aplicaciones para usar sus talentos y lucrar. Además, podrían obtener un servicio de calidad y una gran experiencia a través de la plataforma. Por lo tanto, es un juego de múltiples ganancias para los ingenieros, desarrolladores y Testin. Otras grandes empresas vieron los alcances, se percataron de los beneficios y su forma de asociarse con ellos fue a través de capital. Las inversiones que se atrajeron fueron:

- International Data Group Inc., invirtió \$9,9 millones de dólares.
- Banyan Capital e International Data Group, en 2014; inversión de \$25 millones de dólares.
- Haiyin Capital y otros, 2015; inversión de \$20 millones de dólares.
- Fondo en dólares estadounidenses, 2016; inversión de \$30 millones dólares.

Después de esto se aumentó su valoración a \$840 millones dólares. La inversión se dirigió a cuatro áreas: actualizar los servicios actuales, expandir el *pool* de talentos, el

desarrollo de su mercado y la internacionalización. Otros aliados a su favor son algunos de sus clientes como WeChat. Además, más de 100 desarrolladores de América del Norte dieron a probar sus aplicaciones para lanzarlas en China. Ofrecieron excelentes reseñas del servicio de Testin, lo que también generó confianza y ventaja competitiva con los demás desarrolladores, e incrementó el valor comercial de la empresa.

5.8. Tesla Inc.: Alianzas estratégicas para el crecimiento y expansión

El autor (Mark, K. 2019) de *Ivey Business School Foundation*, habla sobre las relaciones estratégicas que desarrolló Tesla, una empresa de automóviles de California, Estados Unidos con tan solo 17 años en el mercado hoy en día. Tesla inició en el año 2000 con una visión por parte de los fundadores. “El negocio para la marca de coches estará en investigación de combustión interna, ventas, marketing y ensamblaje final”, entonces ¿quién va a hacer el resto?

El caso nos traslada a un contexto en el que la compañía se propone como objetivo pasar de ser una marca que diseña y produce autos de lujo con una gran mezcla de excentricidades durante el 2018, a un mercado de autos que busca vender en volumen. El modelo que utiliza para ello es el Modelo 3 Sedan; a través de inversión de capital privado, venta de acciones en la bolsa y alianzas con aliados estratégicos que complementan con añadir los más novedosos avances y desarrollo de tecnología es como intentó lograrlo.

Elon Musk, el CEO de Tesla, tenía experiencia en el negocio. Por lo que buscaba diversificar los riesgos. Llegó a tener acuerdo con más de 10 entidades importantes, aprovechando la experiencia, la infraestructura y el capital de ellos, por ejemplo:

- Lotus, experto en temas de ingeniería y estilo del chasis, lo contrató como proveedor clave para el desarrollo de un modelo en enero de 2009.

- Daimler obtuvo una participación del 10% al invertir 50 millones de dólares. Al cabo de cinco años, vendió su participación en por \$ 780 millones de dólares.
- Panasonic, siendo coinversor con \$1.6 billones de dólares en la Gigafactory, además de los 5 billones previamente invertidos, ya que “la batería es el corazón de Tesla”.
- Toyota, que invirtió 50 millones de dólares por el 2.5% de participación, más los 100 millones de dólares que le pagó para que le suministrara la batería, el motor, la caja de cambios y la electrónica potencial del modelo e-RAV4 de Toyota; al cabo de unos años esta empresa se convirtió en su competencia directa.
- Tencent Holdings Ltd., empresa de tecnología china, compró una participación del 5%, lo cual sirvió para reforzar la importancia de las asociaciones estratégicas en la fundación y aparición de Tesla como el cuarto mayor fabricante de automóviles estadounidense en el último siglo.
- Nordstrom crea sociedad. “Ambos se enfocaban en crear experiencias para el consumidor de lujo” y en las tiendas en la sección de hombres, tenían un coche de Tesla para vistas.
- Musk se caracteriza por sus esfuerzos creativos por crear sociedades, con respecto a la última mencionada de Nordstrom, la cual es considerablemente clave y diferenciada del resto de su competencia. Fue algo que jamás se había visto: ¿industrias del *retail* – sector industrial que entrega productos al consumidor final–, y automóviles juntos? Tesla logró tener presencia en los puntos de venta con más tráfico de Nordstrom dentro y fuera de Estados Unidos, con el fin de democratizar el conocimiento del auto eléctrico, despertar la curiosidad de las personas y lograr tener ese trato directo con el cliente, mostrándole la oferta de valor de la marca para tener a cambio una completa retroalimentación del que sería su futuro comprador.

En enero de 2014 lanzó patentes como código abierto, con lo cual una vez más intentó estar lo más unido posible con su audiencia, dejándoles saber la “receta secreta”, con el fin de que las masas adoptasen la tecnología: “los programas de automóviles eléctricos, o programas para cualquier vehículo que no quemara hidrocarburos, son pequeños o inexistentes, lo que constituye un promedio de mucho menos del 1% de sus ventas totales de vehículos, nuestra verdadera competencia es la enorme avalancha de automóviles de gasolina que salen de las fábricas del mundo todos los días”. (Mark, K. 2019, p.4.)

Enseguida, Musk anunció públicamente sus ambiciosos objetivos de \$20 mil millones de dólares en ingresos y \$ 5 mil millones de dólares en ganancias brutas en 2018, con la creación de su primera planta de producción Gigafactory de la manufactura de las baterías hechas dentro de su planta. Más una que abriría en China, sus gastos fijos incrementaron. Se propuso para el 2018 vender 1,500 unidades del modelo Sedan 3 y solo llegó a las 260 unidades vendidas. De acuerdo con Oppenheimer & Co., consultores analistas de la bolsa, esto se debió a que los proveedores no surtían a tiempo las piezas y que su línea de producción no era la más eficiente.

¿Por qué fue una puesta en marcha relativamente nueva, en el mundo automotriz, que vendió menos de 80,000 autos y perdió \$725 millones de dólares en 2016, por valor de más de uno de los principales fabricantes de automóviles de lujo del mundo, que vendió 30 veces más automóviles y obtuvo una ganancia neta, en 2016, de 77 mil millones de dólares? A finales de 2017, Tesla no cumplía con sus objetivos de producción, produciendo 2.425 *Model 3* en total en el cuarto trimestre de 2017, frente a una estimación de 5,000 coches por semana.

Una comparación del precio de las acciones de Tesla con el S&P 500 y CARZ, un fondo cotizado en bolsa que rastrea las acciones de los fabricantes de automóviles

globales sugirió que Tesla continuaría necesitando una red de aliados para hacer realidad su visión de vender vehículos eléctricos de lujo. La pregunta era: ¿qué tipos de asociaciones se necesitaban y con qué entidades? Era enero de 2018. ¿Era hora de que Tesla lo hiciera solo, para trazar su propio camino a seguir?

Pareciera que la estrategia de los socios fundadores antes mencionada se perdió de vista por querer acaparar el control de las líneas de producción con su afán de demostrar su poderío y capacidades. Sin embargo, es una *startup* con nula experiencia en líneas de producción y manufactura. Y realmente se tiene que apoyar de la experiencia e infraestructura de los grandes.

5.9. Zeal: lanzamiento de una plataforma de enseñanza personalizada

Un estudio realizado por (Prashantham, S. and Zhao, L. 2017) de la universidad de Harvard, profundiza en los desafíos de encontrar un producto adecuado al mercado, el desarrollo de la construcción de una estrategia de monetización sostenible, y la importancia de tener alianzas desde esta etapa del desarrollo. El caso toma lugar en el espacio de la tecnología educativa de una plataforma social emergente digital llamada Zeal, la cual está alineada con los Estándares Estatales Básicos Comunes de Estados Unidos que permite a los maestros evaluar a los estudiantes, personalizar la instrucción, realizar un seguimiento del progreso y de la comprensión de los estudiantes, así como involucrarlos a través de los desafíos de la clase.

A lo largo del estudio se menciona cómo los emprendedores Danner y Noronha —ambos radicados en Palo Alto, EUA y cuentan con estudios en ingeniería y ciencias computacionales—, tuvieron que desarrollar un lazo de vinculación estratégico para el desarrollo de la innovación con los colegios, y, sobre todo, con los usuarios finales, quienes eran los alumnos, maestros y padres de familia.

Para comenzar, ellos detectaron el problema, el sistema típico de escuelas públicas americano se basa en la suposición de que los estudiantes de cada grado comienzan en el mismo nivel o en un dominio de conocimientos comparable. Los estudiantes se estaban quedando atrás porque la enseñanza no estaba lo suficientemente diferenciada.

En un inicio, el primer objetivo general que se definieron era: “Construir un sistema escolar donde cada niño reciba instrucción personalizada todos los días”. Y su idea era que tenía que ser un producto que pudiera unir los intereses de los estudiantes, los padres y los maestros, con el fin de facilitar el aprendizaje fuera de los límites de un edificio escolar

Para poder definir la ruta del desarrollo, su primera tarea fue definir su Minimum Viable Product (MVP). Y para lograrlo se realizaron las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿Cuál es el conjunto mínimo de cosas que debe hacer para que sus estudiantes participen activamente en el aprendizaje?
- ¿Cuál es el conjunto mínimo de cosas que puede decir para enmarcar cualquier problema que va a hacer que aborden, o que trabajen en grupo, etc.?
- ¿Quién sería el cliente de Zeal?
- ¿Debería Zeal cobrar a los maestros, escuelas o padres?

La primera función que ofrecían era una herramienta para que los alumnos hicieran de manera divertida la tarea en casa, y la estrategia que aplicaron en la experiencia del usuario, con el fin de generar que se engancharan, fue diseñar una plataforma que permitiera a los estudiantes ayudarse entre sí mediante la grabación y reproducción de pistas asincrónicas. Sin embargo, esta estrategia no fue suficiente. El porcentaje de apropiación por parte de los maestros, quienes marcarían la pauta para que los alumnos la usaran, estaba siendo del 10%, no les era interesante ni útil. Crearon

alianzas con los maestros pidiéndoles que, a cambio de facilitarles su trabajo a la larga, ayudaran con una retroalimentación de su experiencia. A lo largo de diferentes entrevistas se dieron cuenta de que lo que realmente necesitaban los usuarios, es decir, los maestros, era una herramienta de trabajo para la hora de la clase que enganchara a los alumnos y ayudara a retener aún más su atención. Así fue como “pivotaron” su producto.

La nueva solución era “una herramienta que permite personalizar tu salón de clases sin mucho trabajo adicional y llegar a los niños a los que no puedes llegar hoy”, aquí su tasa de conversión se incrementó al 80%. Un segundo problema que detectaron era la poca injerencia que existía por parte de los “padres ocupados” en los estudios de sus hijos, el *pain* –el dolor–, era que ellos estaban totalmente desconectados y desinformados respecto a los temas que sus hijos estaban viendo en clase. Por ende, les era difícil apoyarlos en casa en sus tareas, por lo cual añadieron un sistema de mensajería automatizado personalizado que informaba a los padres los temas en los que sus hijos estaban trabajando, sus avances y sus tareas. Las métricas claves que determinaron que se debían de usar para poder medir los resultados de la apropiación de la tecnología fueron:

- Número de maestros que usan la plataforma
- Número de alumnos que usan la plataforma
- Número de padres que usan la plataforma
- Adquisición: total de impresiones, la descarga de la aplicación, objetivo 80%
- Retención: total de contactos iniciales que activan su cuenta, los que continúan usando la plataforma 30 días después de la activación, un objetivo 40%

Uno de los aprendizajes que obtuvieron estos emprendedores fue que tienen que invertir mayores esfuerzos en una estrategia de vinculación con los colegios para que sus maestros se apropiaran de la innovación de manera rutinaria y, de esta forma, con

recomendación de “boca en boca”, se difundirían las bondades de la plataforma, así como con los esfuerzos en marketing.

La forma en la que encontraron el modelo de negocios ideal, tracción del usuario y la monetización, fue analizando otras plataformas digitales en las que se percataron que la mayoría ofrecían una versión gratuita, lo que ayudaba a elevar la difusión del servicio, ya que ofreciera un servicio de valor para los usuarios y una segunda versión prémium con funciones adicionales. El equipo de Zeal consideró que, con tener una tasa de conversión del 5% –usuarios que usaran la versión prémium entre el total de usuarios activos–, se podría considerar un éxito.

A lo largo del caso se ve el doble trabajo que realizaron los fundadores por no haber previsto e implementado una estrategia de vinculación con los usuarios finales para que comenzaran, junto con ellos, “desde cero” en el desarrollo de la innovación.

5.10. Breve análisis comparativo de los casos

Cada uno de los casos presentados se encuentra en diferente fase de su innovación, por lo que las alianzas estratégicas que concretan se llevan a cabo con diferente objetivo y acuerdos siempre encaminados a lograr mayores resultados en equipo que los que tendrían por sí mismos (Gomess, 2015).

FIGURA 11

Tabla comparativa de los casos de estudios de Tesla, Testin y Zeal.

	TESLA	TESTIN	ZEAL
Objetivo al crear las alianzas estratégicas.	Mayor alcance en su mercado.	Lanzar el producto al mercado.	Diseño de la innovación.

Ventaja competitiva en la que se encuentra la compañía.	Diseño e investigación, recursos humanos especializados, patente de la innovación, marketing y puntos de venta.	Diseño e investigación, recursos humanos especializados, patente de la innovación y producto terminado.	Diseño e investigación, recursos humanos especializados, patente de la innovación, tecnología, equipamiento, infraestructura y marketing.
Ventaja competitiva que buscaban en su socio estratégico	Infraestructura, experiencia, equipamiento, capital activo, tecnologías, economía compartida y expandir opiniones para tener mayor certeza en el futuro.	Infraestructura, el conocimiento, tecnología, posicionamiento en el mercado, negocio a negocio, base de datos de clientes, marketing, capital activo y expandir opiniones para tener mayor certeza en el futuro.	Expandir opiniones para tener mayor certeza en el futuro e incrementar la personalización del producto.

Fuente: elaboración propia.

En los tres casos, se pueden ver factores que las impulsan a unirse. Son empresas que se desarrollan en entornos globales altamente competitivos, cuentan con clientes sumamente exigentes a los cuales se les debe de dar una atención muy personalizada, deben tener una pronta respuesta, y sus modelos de negocio se encuentran con capacidad de crecimiento exponencial, por lo que se les exige una efectiva administración de recursos financieros. A través de las alianzas estratégicas logran adquirir, de forma rápida y eficaz, activos y capacidades que les permiten innovar y sobresalir frente a la competencia.

Cabe recalcar que los tres tenían un objetivo muy específico para sus alianzas. El primero buscaba la expansión de su negocio, el segundo la penetración en el mercado; y el tercero, la apropiación de su tecnología. Como se puede aprender de cada caso, estas mezclas de recursos se logran a través de relaciones de varios tipos que pueden ser aplicados en cualquier tipo de industria. Y es muy notorio cómo parte del éxito de las tres se debe a que contaron con un líder con visión.

Esta líder fue quien que tuvo la habilidad de saber identificar las fortalezas y conocer, a profundidad, las capacidades de los recursos de la compañía, sin importar la fase en la que se encontraba para presentarlos como una oferta de valor a los posibles aliados. Éstos fueron seleccionados de manera estratégica, satisfaciendo sus carencias y de esta forma lograron un trabajo en equipo que les dio un retorno de inversión beneficioso para ambas.

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es una actividad que debe de seguir un proceso sistémico. De acuerdo con Mora-Ledesma y Sepúlveda (1999), investigar significa indagar, averiguar y/o buscar. Para llevar a cabo el presente trabajo, y con la finalidad de alcanzar los objetivos mencionados en el apartado 2.1, se decidió seguir la metodología establecida en la maestría de Gestión de la Innovación de la Tecnología de la Universidad Iberoamericana, dentro del plan de trabajo de la asignatura Proyecto de Vinculación Industrial, la cual se esquematiza en la Figura 12.

FIGURA 12
Metodología de Investigación.



Fuente: elaboración propia.

El proceso inició con la definición del problema. Se analizaron todos los recursos disponibles para realizar la investigación como: tiempo que se tenía para resolver el problema–delimitado a tres meses–los recursos como información física y digital, en los que se iba a poder investigar para resolver el problema. Asimismo, el grado de

importancia e impacto que tendría la solución. Ya entendidos estos puntos, se realizó una lluvia de ideas. El resultado fue el planteamiento de un problema de estrategia de alianzas para el lanzamiento de una empresa en desarrollo dentro de la industria del entretenimiento digital y de la educación.

Posteriormente, se establecieron los objetivos; uno general y tres específicos. La visión que tuvieron fue la de tener que ser evaluables, precisos e indicar las acciones que se deseaban lograr. Una vez establecidos, se formularon las preguntas de investigación, éstas darían las respuestas adecuadas para cumplir el objetivo planteado. Finalmente, la pregunta principal fue lo más importante de la investigación, ya que dio la directriz para definir la ruta del encuadre y sus objetivos.

A partir de estos elementos, la justificación fue el espacio para exponer las razones y motivaciones con los que se podía contar para la investigación. Por último, se definieron los métodos de investigación y se programaron las actividades dentro de un marco flexible. Antes de iniciar con el estudio, y con el fin de ordenar el contenido del proyecto, se definió la estructura de contenidos preliminar del proyecto, mismo que tuvo cambios y transformaciones, con miras a dejar más claro el trabajo, sin embargo, fue elemental como guía para orientar en todos los pasos de la investigación.

Una vez definido el proyecto con sus elementos clave de investigación, y sus etapas, se avanzó al segundo paso: recopilar información. Con ésta se lograría dar coherencia a la investigación, la cual se ejecutó a través de técnicas de investigación documental. Para ello se tomaron fuentes tanto primarias—libros, artículos, investigaciones y modelos teóricos—, como secundarias —casos de estudio, ensayos, revistas. Entre las principales están:

- Biblioteca digital de la Universidad Iberoamericana
- Harvard Business School

- El libro punto net
- EBSCO

Una vez recopiladas las fuentes, se continuó hacia el procesamiento de la información. En esta segunda etapa y, después de haber revisado un gran volumen de información y bibliografía (a través de lecturas y usar herramientas como mapas mentales o resúmenes), se logró clasificar y jerarquizar para poder seguir hacia el registro del reporte de la investigación.

En el presente capítulo se han plasmado todos los hallazgos. Se profundizó sobre el medio en el que se desarrollaría el proyecto, información sobre la industria del entretenimiento digital y la empresa que lanzará la innovación, la cual está en proceso de desarrollo. También se presenta un panorama contextual al estilo 360°, en el que se consideraron todas las variables e indicadores necesarios a niveles de diseño, mercado, administrativo, financiero y retos.

Después se determinó el marco conceptual a partir de las consideraciones que serían la columna vertebral del proyecto y que se estarían abordando a lo largo del mismo: Gestión de la innovación tecnológica, Estrategia de vinculación y desarrollo e implementación de la innovación. Como tercer paso se desarrolló el marco teórico, en el que se dio a conocer información de modelos relacionados con la creación de alianzas y vinculaciones.

Posterior a la revisión de diversos modelos, se pudieron contemplar: la estrategia remix, las tres leyes de combinaciones de negocios. Asimismo, alianzas estratégicas, tres maneras de hacerlas funcionar, y la coevolución de las alianzas estratégicas. Posteriormente se procedió con un análisis comparativo de los tres modelos.

Se siguió con el estudio de tres casos de la *Harvard Business School*, donde se presentaban situaciones en las que, tres empresas, cada una en diferente etapa (desarrollo,

penetración y expansión), creaban estrategias de vinculación con diferente objetivo cada una. Ahí se hizo un comparativo en el que se proyectó cómo, conforme a las etapas en la que se encontraban, cada una definía su estrategia de alianzas y el alcance de sus objetivos. Al comparar los casos con los modelos teóricos, se encontraron coincidencias, con las cuales se pudo confirmar la eficacia de estos modelos teóricos y definir la más idónea para la investigación.

En el diagrama de flujo de la asignatura Metodología de Investigación (Figura 12) se explicó detalladamente el proceso de investigación, así como las técnicas y herramientas usadas a lo largo de la investigación. De igual manera, se analizó a detalle cada modelo y cada caso; a los cuales se les detectaron elementos claves, y se identificaron aspectos relevantes para el presente proyecto. Al reunir estos datos, se diseñó y estructuró una propuesta de un modelo teórico de creación de alianzas estratégicas. Este modelo es el que serviría más adelante como solución del proyecto y sobre el que se trabajaría el plan de implementación. Sin embargo, previamente se verificó la viabilidad para su posible aplicación mediante la validación.

Para comenzar este séptimo paso, se utilizó la entrevista semiestructurada. Se realizaron preguntas abiertas encaminadas en tener una retroalimentación respecto al modelo con el objetivo de que, una vez obteniendo respuestas, se pudiesen considerar los cambios pertinentes. Para seleccionar a las personas a entrevistar, se buscaron perfiles de profesionistas y académicos con más de quince años en el mundo laboral.

El primer entrevistado fue un académico con experiencia en el ámbito de la ingeniería e innovación. Egresó de la licenciatura en Ingeniería Electrónica y de Comunicaciones en la Universidad Iberoamericana, campus Ciudad de México de 1985 a 1989. Realizó la maestría en Telecomunicaciones y Sistemas de Información por la Universidad de Essex, en el Reino Unido, de 1994 a 1995. Fue uno de los pioneros en el

diseño e implementación de la red de computadoras de la Ibero entre 1989 y 1991. Trabajó en una consultora de talla internacional como coordinador de Cómputo y también como asesor en tecnología de los consultores.

El perfil del segundo entrevistado fue: académico con experiencia en el ámbito de la Ingeniería y Comunicación, cuenta con más de 24 años de experiencia en gestión de productos, marketing y ventas en empresas de telecomunicaciones. Durante su carrera ha participado en el ciclo de vida completo de los servicios, desde la concepción, desarrollo, lanzamiento, implementación y evaluación de su desempeño, hasta incluir mejoras y funcionalidades que aseguren su éxito comercial, así como creación de alianzas para asegurar la apropiación de la tecnología. Se ha responsabilizado en la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios e internacionales para lanzar productos y servicios con éxito.

Con respecto al perfil del entrevistado tres, se trató de un profesionalista especialista en desarrollo de *software* y plataformas digitales por más de quince años, de los cuales, durante trece años ha trabajado en una empresa líder en tecnología de gestión de base de datos. A lo largo de este tiempo, ha vivido varias fusiones y adquisiciones de las que formó parte.

Posteriormente, se analizaron los resultados de las entrevistas y se determinaron posibles mejoras y posibles riesgos, gracias a las que el modelo sufrió alteraciones, obteniendo así una versión mejorada, misma que se propuso como una segunda solución. Esta nueva versión de la solución se acompaña de una metodología, en la que se proponen marcos de trabajo que sirven de apoyo al líder del proyecto; desde el diseño de su estrategia de alianzas, durante todo el proceso del desarrollo, hasta el diseño del plan de implementación de la solución

Antes de llegar a la parte final, se resolvió el modelo teórico siguiendo paso a paso la metodología propuesta, con el fin de dar solución al caso de CLD. Como conclusión, se hizo una recapitulación del proceso de investigación y propuesta de solución. Se profundizó en los riesgos y en los beneficios de la solución, así como en los aprendizajes adquiridos a lo largo del proyecto. También se expuso la forma en la que se alcanzaron los objetivos planteados del presente proyecto.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para lograr el objetivo general de este estudio, que consiste en diseñar la estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma de un nuevo modelo de negocios digital de una red social de clubes de lectura dentro de México, se diseñó un modelo teórico.

La razón por la que se llegó a esta decisión es porque con base en el análisis comparativo de los modelos teórico y del análisis comparativo de los casos, se identificaron rasgos que se proyectaban en los casos, entonces seleccionó lo que se detectó como las prácticas más relevantes y eficientes. Hubo otros rasgos de los modelos teóricos que no se desecharon del todo si no más bien, se fusionaron.

Al tener los elementos claves que se incluirían en el modelo, se pensó en cuál sería, a nivel visual, la manera más idónea de diseñar el modelo ya que no se quería caer en la representación que se usa comúnmente de cuadros, bloques o esferas que hace que el estudio pase a ser uno más del montón por lo que genera una difícil memorización para quien quiera aplicarlo.

Se buscaba encontrar una imagen icónica, algo que se encontrara en la vida cotidiana de los humanos, algo coloquial, que se pudiera traspasar al mundo de los

negocios con la intención de lograr que este fuera de fácil de memorización por lo que después de una lluvia de ideas y de considerar diferentes elementos, se eligió un insecto.

En un principio, el elegir un insecto, indiferentemente de cual fuera, era que este es un elemento del ecosistema natural que tiene vida lo cual implica que cumpla un ciclo. Al igual que los negocios, estos deben pasar a formar parte de medio ambiente que rodea al humano al grado de volverse indispensable por más pequeño que su servicio o producto sea y debe de estar consiente que tiene un determinado tiempo de vida por lo que debe de mantenerse en constante crecimiento e innovando.

Una vez decidido el elemento, el insecto, se pasó a definir la directriz fue que pudiera funcionarle al líder del proyecto. La intención es que, al aplicarlo, éste logre desarrollar alianzas que irá trazando y formando a la par del desarrollo del proyecto, siendo éstas esenciales y parte de la estrategia de la compañía.

El modelo teórico va acompañado de un método para lograr ejecutarlo, reduciendo de esta forma los riesgos y errores. Sin embargo, este modelo, al ser validado con expertos, mostró carencias de especificaciones. Por lo que, al mejorarse, surgió una segunda propuesta de solución sustentada en la primera. Es decir, evolucionó a una versión precisa y que pretende lograr ser funcional para quien decida aplicarla.

A continuación, se presenta el “modelo insecto”. Se trata de la primera propuesta. Después continúan las respuestas de la validación y en seguida se muestra el “modelo mantis”, versión mejorada y final que se acompaña de la metodología, esta es un proceso que funcionara de guía.

Modelo insecto: las 6 alianzas que toda empresa puede llegar a desarrollar para alcanzar sus objetivos

Se propone un esquema de seis extremidades, al igual que un insecto. Se usa la fuerza de cada sección conforme a lo que se busca lograr en el movimiento. Se propone que se pueda trabajar con cada una de las alianzas de manera simultánea o en diferentes momentos y dependiendo del objetivo que se tenga dentro de la estrategia de la compañía es el tipo de alianza que se genera. Pueden existir alianzas que aporten dos objetivos o más, por lo que se puede llegar a crear dos o más alianzas con el mismo organismo. Este modelo solo propone objetivos de la alianza y los marcos de trabajo sugeridos para eficientizar el proceso. Éste no impone barreras de industrias, cantidades y temporalidades, esperando que quien lo aplique lo decida, dependiendo de sus conveniencias y de los momentos por los que se encuentre.

FIGURA 13

Modelo insecto que muestra las 6 alianzas con sus objetivos y los momentos en los que se puede realizar cada una.



Fuente: elaboración propia.

Este modelo propone una estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma, misma que, tal como se comenta en el apartado 6, tenía que validarse

con expertos en diferentes industrias, por lo que se seleccionaron personas con más de 15 años en el campo laboral dentro de empresas de talla transnacional, a través de una entrevista con formato semiestructurada—esta entrevista consiste en tener una serie de preguntas fijas con la flexibilidad de realizar preguntas abiertas adicionales de manera improvisada y originadas a raíz de las respuestas de las otras preguntas. Algunas de las preguntas que se realizaron fueron: ¿qué fortalezas encuentras en el modelo?, ¿qué piensas de la estructura del modelo insecto?, ¿qué quitarías o pondrías para mejorarlo?

A los entrevistados se les pidió que, desde los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de su carrera profesional, la experiencia obtenida en sus observaciones académicas, y dentro de las empresas en las que se han desarrollado, pudieran colaborar dando sus comentarios, tanto positivos como negativos, y aportar nuevas ideas para mejorar el modelo. La Figura 14 presenta las respuestas de cada entrevistado.

FIGURA 14

Concentrado de respuestas de entrevistas de validación de solución.

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
¿Qué piensa de la estructura del modelo Insecto?	Se comprenden bien las etapas en las que se sugiere que se lleven a cabo cada una de las alianzas, solo recomendaría que en las instrucciones se añadiera el ¿cómo se debe de leer? Es decir, de abajo hacia arriba o viceversa o de derecha a izquierda primero, y luego hacia abajo o hacia arriba, porque así de primera impresión no se sabe por dónde comenzar la lectura.	Creo que es buena, hace sentido, sin embargo, afinaría algunos detalles, de entrada: falta solucionar el punto de ¿cómo traigo aliados a esta red? Porque una cosa es saber qué tipo de alianzas quieres y los términos y condiciones y etc., pero ¿cómo lograr que esas empresas o personas lleguen a ti? o que tú llegues a ellas.	Es un modelo que cubre los aspectos y todas las alianzas las veo bien, aplica para cualquier industria, creo que cualquier empresa las puede llegar a ejecutar, pero yo pensaba que se leía en vertical, y no entendí que se tenía que leer por momento, en horizontal.
¿Qué fortalezas encuentra en el modelo?	Creo que es un modelo que se entiende fácilmente. Podría aplicar a cualquier empresa y eso lo hace aún más interesante, que no te encasilla en una sola industria.	Me gusta la analogía con un insecto, eso hace que se pueda relacionar con algo que es conocimiento general para el común denominador de la población, creo que puede aplicar para cualquier tipo de empresa, manufactura o empresa digital, esto es bueno porque al ser genérico	Al ser un modelo visual y al asociarlo en extremidades, es fácil mapearlo a un modelo mental, es buena analogía.

		todo tipo de empresas podrían utilizarlo como base y guía para comenzar sus alianzas; sobre todo, que la alianzas se pueden comenzar a formar desde el desarrollo de la empresa, que se incluya en la estrategia de la empresa desde el inicio, me parece un factor muy interesante.	
¿Qué quitaría o pondría para mejorarlo?	Añadiría un paso en el que se tenga que definir la salida de la alianza, es decir, que, en algún momento de la negociación de la alianza, se tendrá que determinar, en caso de que la empresa o persona ya no quiera seguir colaborando o que surja un percance. ¿Cómo va a surgir esa separación? Se debe de definir muy bien, el flujo de la alianza, <i>entrada</i> > <i>conformación</i> > <i>salida</i> ; y también dejar muy claro el paso o añadirlo donde se defina: ¿qué motivadores se les ofrece para determinar la alianza?	Añade también en qué parte del modelo: ¿cómo convencer a la empresa? Si entiendo que viene en los pasos, pero en el modelo como tal, no lo señala. Por ejemplo, uno de los "momentos" lo haría un paso anterior, que se enfoque a convencer o de reclutar a las posibles alianzas, le llamaría "el nacimiento del insecto".	Pensando en que se tuviera que agregar algo, asociaría algo en la cabeza, ésta puede ser como la dirección, aquí puede estar la misión de la empresa para que apunte hacia el objetivo.
¿Qué le parece el nombre?	Raro, la palabra "insecto" suena como si fuera algo miserable.	No me gusta mucho, más bien elegiría un nombre de un tipo de insecto que se relacione con algo que simbolice fuerza, indestructible, el caparazón de algo, por ejemplo, un escarabajo, o busca un insecto que sea muy muy poderoso y que sea famoso por eso.	Sí me gusta y mucho, porque es visual, se puede relacionar.

Fuente: elaboración propia.

Al reunir todos estos resultados, se tomaron decisiones. La primera propuesta de solución sufrió modificaciones. Al analizar las respuestas de los expertos, surgieron las siguientes conclusiones:

- Señalar o indicar el formato de lectura del modelo, es decir, qué va primero y qué al final.
- Añadir dentro de la metodología una sugerencia respecto a qué se debe de definir y cómo sería la cancelación o la terminación de una alianza en caso de que alguna de las dos partes lo requiera.

- Añadir un momento previo al arranque, que dé tiempo a definir la oferta de valor de la empresa, así como su misión para que la creación de sus alianzas vaya mucho más encaminada y con objetivos muy definidos.
- Buscar un insecto en específico para modificar el nombre y desarrollar una analogía más concreta.

Modelo mantis: las alianzas que toda empresa puede desarrollar como parte de su estrategia

Este modelo evolucionó de ser un insecto cualquiera, a tomar la morfología de una “Mantis”. Este insecto pertenece al reino animalia. Es conocido por su agilidad y eficacia para desenvolverse en su hábitat. Desde su nacimiento logra conseguir alimento por sí mismo; siendo independiente y sigiloso. Opta por usar los elementos de la naturaleza para fusionarse con ellos, adquiriendo su morfología y tonalidad para generar confianza en su presa objetivo. A la hora de moverse de un lugar a otro, tiene la flexibilidad corporal de contorsionarse para caer en el punto exacto de su objetivo. Es así como este modelo propone a las empresas que pongan en práctica las características antes mencionadas, desde su desarrollo, hasta la revisión de los resultados de su proyecto.

Figura 15

Esquema “Modelo mantis”, donde se muestran las alianzas que toda empresa puede desarrollar como parte de su estrategia y los momentos en los que se pueden

considerar.



Fuente: elaboración propia.

Similar al “Modelo insecto”, esta segunda solución propone un esquema de siete extremidades y un centro muy sólido. Usa la fuerza de cada sección conforme a lo que se busca lograr en el movimiento.

En el momento “A”, en el triángulo de arranque donde parte la mantis, se pide tener muy clara la misión del proyecto, ya que será este mismo lo que ayudará a mantener el equilibrio; mientras que, simultáneamente, como se visualiza en la base, se debe de tener muy clara la oferta de valor del proyecto. Esta última será la carnada que se usará para atraer a los posibles aliados y generar las alianzas. El resto de los momentos con sus alianzas se propone que se trabaje con cada una de manera simultánea o en diferentes etapas. Dependiendo del objetivo que se tenga dentro de la estrategia de la compañía, es

el tipo de alianza que se genera. Pueden existir alianzas que aporten dos objetivos o más, por lo que se puede llegar a crear dos o más alianzas con el mismo organismo.

Este modelo no impone barreras de industrias, cantidades ni temporalidades, esperando a que quien lo aplique lo defina, dependiendo de sus conveniencias y de los momentos por los que se encuentre.

A. Momento de enfocar

Etapa del proyecto en la que se encuentra en “ideación”. Se define el objetivo y su estrategia, por lo que se debe tener muy presente: ¿cuál es la oferta de valor del proyecto? Será ésta la que se use como gancho para atraer a los candidatos de las posibles alianzas. Al mismo tiempo, se ha de tener muy clara la misión, su razón de ser y el motivo por el cual existe.

B. Momento de brincar

Etapa de la empresa y/o proyecto que se encuentra en el proceso del diseño de su estructura y en búsqueda de lograr arrancar operaciones. Requiere completar los elementos necesarios para tener la infraestructura que le permita ofertar su servicio y/o producto.

Recursos (extremidad inferior izquierda)

Alianza que se busca cuando la carencia del proyecto está en los activos e infraestructura. Un ejemplo podría ser un sistema informático o una interfaz de programación de aplicaciones que se necesite incrustar en el desarrollo de su plataforma para completar su oferta de valor, una máquina, un equipamiento faltante en una línea de producción para poder producir un producto.

Para esta alianza se ofrecen las siguientes ideas de opciones de acuerdos:

- Compra y/o arrendamiento con algún beneficio.
- Un intercambio y/o trueque de valores.
- Ganar un porcentaje de la utilidad, acompañar al proyecto de la mano al éxito.
- Participar en convocatorias de incubación de proyectos que lancen las empresas que sí cuentan con lo que necesita el proyecto.

Complementar (extremidad inferior derecha)

Alianza que tiene como objetivo unir la oferta de valor de esta marca y este proyecto junto con la de otro (s), y de esta forma ofrecer un producto compuesto, implementar la función y/o servicio y/o *app* de la otra empresa a este proyecto, o viceversa.

Para esta alianza se ofrecen las siguientes ideas de opciones de acuerdos:

- A cambio de una mensualidad.
- A cambio de pago en una sola exhibición con un descuento.
- Ganando utilidad del proyecto, acompañar al proyecto de la mano al éxito.
- Bases de datos, generándole tráfico en su sitio.
- La ventaja de poder ofrecerle a sus clientes servicios 360°.
- A cambio de acciones.

C. Momento de Fortalecer

Estas alianzas se logran ejecutar cuando la empresa ya tiene definidas sus necesidades y los tipos, así como cantidades de los recursos que va a necesitar para lograr sus objetivos

Experiencia (extremidad intermedia izquierda)

Elegir al personal dependiendo de sus aptitudes, conocimiento y experiencia en determinado tema. El cúmulo de acciones individuales de ellos será lo que defina el destino y éxito del proyecto

Para esta alianza se ofrecen las siguientes ideas de opciones de acuerdos:

- Sueldo y prestaciones
- Acciones de la empresa
- Reparto de utilidades

Financiamiento (extremidad intermedia derecha)

Cualquier empresa requiere capital de trabajo en lo que genera una cartera de clientes robusta con los ingresos necesarios para pasar el punto de equilibrio y poder comenzar a generar utilidad, según los autores del libro *Technology Ventures*, a un emprendedor promedio le puede tomar de tres hasta doce meses conseguir el capital que necesita para arrancar su proyecto. Con ello corre el riesgo de que, ya que pueda salir al mercado, sea demasiado tarde y la competencia o un nuevo entrante se haya adelantado. Entonces, se recomienda comenzar a buscar los candidatos y el modelo financiero de esta alianza a la par.

Para esta alianza se ofrecen las siguientes ideas de opciones de acuerdos:

- Acciones de la empresa.
- Deducción de impuestos.
- Convocatorias de gobierno de financiamientos de fondos perdidos.
- Incrementar la cartera de clientes.
 - Complementar, ayudar a que la otra empresa extienda su abanico de opciones de servicios y/o productos.

D. Momento de atacar

Se trata del momento en el que el proyecto ya solucionó sus necesidades. Está listo para operar y ofrecer su servicio a los consumidores. Sin embargo, aún no tiene la cartera de clientes mínima deseada para poder mantenerse en el mercado. Por ello se requiere el

diseño de una estrategia de posicionamiento de marca para generar conciencia en la audiencia, así como de una estrategia con llamado a la acción.

Canales de venta (extremidad superior izquierda).

Cualquier espacio en el que se ofrezca la liga del sitio, posibilidad de descargar la aplicación como pueden ser buscadores, redes sociales, varios sitios web, tiendas en línea de aplicaciones, máquinas en puntos estratégicos al acceso de todos para testear el producto/ servicio, etcétera.

Para esta alianza se ofrecen las siguientes ideas de opciones de acuerdos:

- Pagar el *hosting* de la plataforma.
- Participar en convocatorias de las empresas dueñas de las tiendas en línea de *apps*.
- Entrar a alguna consultoría que incluya los espacios para promover la plataforma.
- Patrocinio de alguna empresa digital que necesite hacer ayuda social.
- Intercambio: que utilice el proyecto como si fuera suyo sumándole valor a su marca.

Apropiación de la innovación (extremidad superior derecha)

Se debe de lograr que el usuario objetivo encuentre funcional la plataforma y la implemente dentro de sus hábitos de vida. Adicional a lograr el tráfico en el sitio se debe de lograr la permanencia y lealtad. Se debe de desarrollar un plan de medios publicitarios y comercial, para generar presencia de marca, así como un cercano contacto con el usuario final, conociendo su retroalimentación para que el producto y/o servicio esté en constante actualización.

Para esta alianza se ofrecen las siguientes ideas de opciones de acuerdos:

- Venta cruzada, mención de la URL en *banners*, redes sociales y diferentes sitios para mantener presencia de marca.
- Pagar por espacios con vistas de mercado meta.
- Intercambiar servicios a cambio de bases de datos.

- Activaciones BTL.
- Presencia en ferias y eventos.
- Empresa con público meta similar o igual, que busque ofrecer un servicio 360° para generar mayor lealtad a sus servicios a cambio de que promueva la marca.

8. METODOLOGÍA

A continuación, se ofrecen marcos de trabajo de cada uno de los pasos, son los sugeridos para mejorar la eficiencia del proceso y la ejecución del modelo teórico de creación de estrategia de alianzas con resultados exitosos, o en su defecto, que se conviertan en una ganancia al proyecto.

Paso uno

Definir la misión y la oferta de valor de la empresa. En cuanto al primero, se debe de asegurar que responda: ¿cuál es su propósito, razón y motivo por el cual existe el proyecto que se quiere desarrollar?

El segundo, deberá estar centrado en las necesidades y deseos de los clientes que, en este caso, los clientes son los aliados estratégicos que se están buscando.

Una manera eficiente de definir la oferta de valor es respondiendo el siguiente cuestionario:

- ¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarles?
- ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a alcanzarlas?
- ¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?
- ¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?
- ¿Qué valores motivan la decisión de compra de los clientes?

Una vez contestado, les será más fácil tener un primer acercamiento con los candidatos a sociedad del proyecto, ya que inclusive ellos podrán comenzar a buscarlos.

Para mayor detalle sobre cómo definir ambos, se puede consultar en el libro de “Technology Ventures” (Byers. et al.2019) en el capítulo 3, o en algún otro libro que hable de negocios.

Paso dos

Definir la estrategia de la empresa. Para ésta, se recomienda usar el análisis FODA la cual es el análisis ideal para ver una fotografía panorámica de tu empresa y/o de tu entorno o de la competencia. En este caso se recomienda para entender el estatus de tu proyecto. Tal como se muestra planteado en la Figura 16. Se trata de enumerar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Se recomienda utilizar el siguiente formato.

FIGURA 16
Diagrama FODA.

FORTALEZA	DEBILIDAD
Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente dentro de la compañía.	Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
OPORTUNIDADES	AMENAZA
Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.	Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Fuente: elaboración propia con base en Humphrey, S. (2005) *SWOT analysis for management consulting*. USA: SRI Alumni Newsletter.

El que utilicen esta herramienta va a alentar a los integrantes del proyecto a que se mantenga un pensamiento estratégico durante la operación, a su vez, les va a funcionar para que exploten los elementos positivos del proyecto y maticen los defectos.

Esto les va a encaminar a la nueva generación de ideas y al ser algo simple de llenar no les tomara tanto tiempo llenarlo. Se puede llenar cuantas veces sea necesario con la cantidad de puntos que se crean pertinentes.

Paso tres

Definir cuáles extremidades son las que necesita la compañía para lograr sus objetivos. Dentro de este paso se pretende que la empresa logre establecer qué tipo de alianza necesita. Para eso se recomienda hacer uso de la matriz mostrada en la Figura 17.

Dicha herramienta está conformada por una primera columna que indica: ¿qué producto (s) y/o servicio (s) ofrecerá?, ¿quiénes serán los usuarios finales?, ¿los clientes que pagarán por ello? ¿cuáles serán los canales para distribuirse? En la segunda columna se coloca una lista de necesidades para cada uno de estos puntos; en la tercera se señala el esquema de la relación. Por último, se responde a qué empresas en el mercado conoce que si cuenta con lo que se necesita.

FIGURA 17

Matriz de necesidades para el logro de alianzas.

ELEMENTOS	NECESIDADES	ESQUEMA DE RELACIÓN	PROVEEDOR
PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	Lista de necesidades para lograrlo	Suscripción / Comprar / Renta/ Alianza	?
USUARIO FINAL Y EL QUE PAGA	Lista de necesidades para lograrlo	Suscripción / Comprar / Renta/ Alianza	?
METAS DE VENTAS	Lista de necesidades para lograrlo	Suscripción / Comprar / Renta/ Alianza	?
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Lista de necesidades para lograrlo	Suscripción / Comprar / Renta/ Alianza	?

Fuente: elaboración propia.

Con estos resultados, la empresa podrá detectar los puntos débiles, mismos que se convertirán en los requisitos que ha de encontrar en alguien más que encaje con su proyecto.

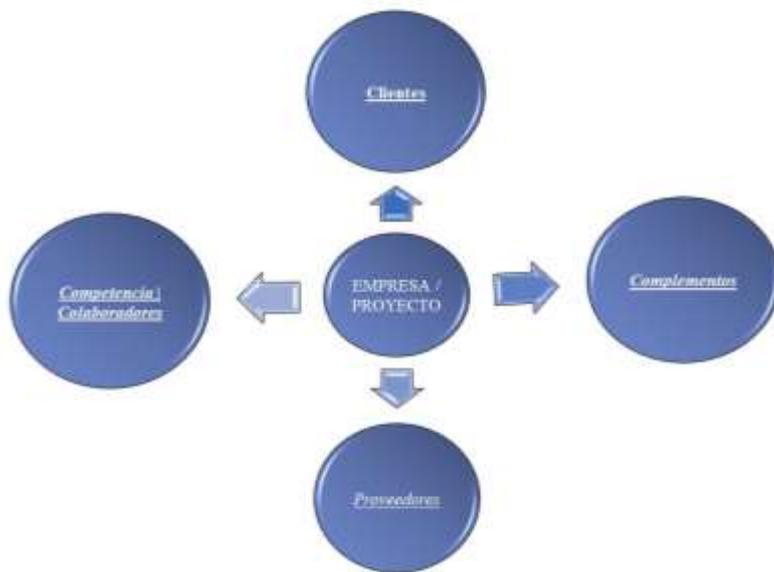
Paso cuatro

Una vez detectadas las necesidades, se deberán clasificar las alianzas que se deben de generar para que la empresa camine eficientemente. Se propone el marco de trabajo “Marco de trabajo de relaciones externas que dan valor” (Byers, et al., 2019, p. 84), de la Figura 18, en el que al centro se coloca la empresa y a su alrededor los cuatro tipos de relaciones que tiene. Del lado derecho, complementos: son los negocios que venden directamente un producto(s) o servicio (s) que suman al de otra empresa agregando valor a los clientes mutuos.

De lado superior, están los clientes y usuarios finales. Al izquierdo se tiene a la competencia, la cual puede pasar a ser una aliada y funcionar como un complemento en alguna debilidad de la *startup*. De la parte inferior se tiene a los proveedores, quienes son el soporte clave de la empresa para que ésta pueda subsistir.

FIGURA 18

Marco de trabajo de relaciones externas que dan valor.



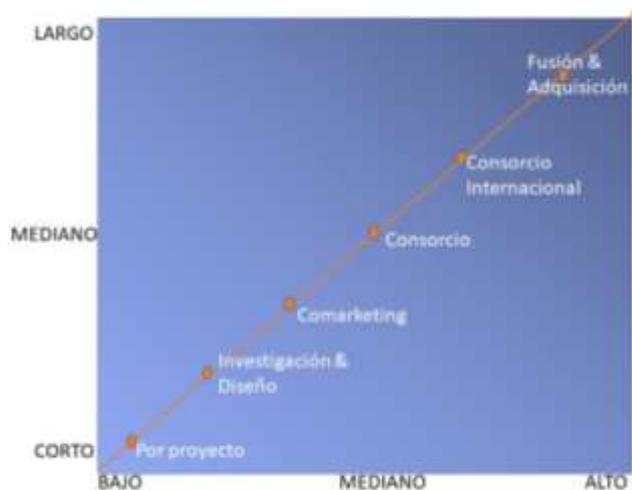
Fuente: elaboración propia con base en Buyers, H. et al., (2019) *Technology Ventures. From Idea to Enterprise*. NY, New York: Mac Grow Hill.

Paso cinco

Definidos los aliados clave el siguiente paso es conocer la temporalidad que tendrá la alianza. Se propone retomar la herramienta “Rango de relación de las alianzas dependiendo del convenio acordado” (Byers, Dorf, Nelson, 2019, p. 87) que se muestra en la Figura 19. La temporalidad con la que se quiere mantener la relación para que así, en la misma se pueda ubicar el resto de las relaciones y poder definir la logística de trabajo con cada una. Se recomienda priorizar cada una de ellas.

FIGURA 19

Rango de relación de las alianzas dependiendo del convenio acordado.



Fuente: Elaboración propia con base en Buyers, H. et al.,(2019) *Technology Ventures. From Idea to Enterprise*. NY, New York: Mac Grow Hill.

Paso seis

Definir KPI y OKR: estos indicadores serán claves para que la empresa pueda medir el rendimiento de sus alianzas, con el fin de que pueda definir si fue positiva o negativa. Si se renueva o no.

Los KPI's –indicador clave de desempeño–, ayudan a monitorear el desenvolvimiento del equipo e identificar problemas y áreas de oportunidad, mientras que los OKR –objetivos y resultados clave–, ayudan a resolver problemas, mejorar procesos e impulsar la innovación. Los OKR son un marco estratégico, y los KPI las medidas dentro de ese marco, que pueden hacer parte de los resultados clave.

En cuanto a los OKR´s este debe de determinar un objetivo que se proponga como una meta para alcanzar con hasta cinco resultados claves, por ejemplo, si se quiere incrementar un 5% de suscriptores mensualmente, los resultados claves serian:

KR1. Tener una pauta mínima de x\$ en un buscador mensualmente.

KR2. Generar dos alianzas de intercambios de base de datos mensualmente.

Si se quiere entender a mayor profundidad como sacar los OKR's se puede buscar en un buscador en internet algún artículo que hable sobre "SCORECARDS" o negocios.

Se recomienda el formato "Iniciativa de alianzas" de la Figura 20. En éste, dentro de la primera columna se señala la "iniciativa estratégica", la cual debe surgir después de tener bien definido el FODA. En la segunda columna se señala la empresa con la que se va a llevar a cabo la alianza para lograr ese objetivo. En la tercera se indican los objetivos –lo más SMART posible: específicos, medibles, alcanzables, rastreables y dentro de determinado tiempo– que deberán corresponder a cada una de las iniciativas. En la cuarta columna se deben señalar las acciones que se deberán llevar a cabo para lograr los objetivos. En la quinta los recursos necesarios para lograr que esas acciones se realicen. Dentro de la sexta columna estará el responsable de gestionar o de lograr que se cumplan dichos objetivos. Las últimas columnas contendrán los OKR o los KPI.

FIGURA 20

Formato de iniciativa de alianzas

Iniciativa estratégica	Empresa	Objetivos	Acciones	Área-Dueño	Recursos necesarios	Fecha	OKR	KPI
Se añada una de las muchas estrategias de la oferta de valor del proyecto/empresa.	Opción para hacer la alianza.	Objetivo de la alianza.	Actividades por realizar para lograr la alianza.	Responsable de que se ejecute la alianza.	Para lograr la alianza.	Fecha máxima de logro del objetivo.	Medición del objetivo con meta.	Medición para saber la eficiencia y beneficio de la alianza.

Fuente: elaboración propia con base en Porter, M (1985) *Ventaja competitiva*, México: Grupo Editorial Patria.

Paso siete

Implementación.

El proceso de ejecución de la alianza puede seguir el siguiente procedimiento:

a) Diseño de carta formal con la propuesta de una posible alianza.

Escribir un machote de carta del primer contacto que se le hace a la empresa con la que se busca crear un vínculo. Se recomienda comenzar con un párrafo introductorio en el que se explique quién es la empresa, qué solución ofrece y qué objetivo tiene al acercarse a la otra empresa, para después concluir con una propuesta de fecha y hora para llevar a cabo la primera reunión para profundizar en el tema.

b) Reunión presentación del proyecto.

Se recomienda acudir a la cita con una presentación o de preferencia una muestra del prototipo o producto ya terminado para hacer una demostración real en la que se pueda exponga el concepto y la ventaja competitiva. Es necesario llevar un cálculo estimado de las ganancias que puede llegar a obtener la contraparte y, de manera muy general, una primera propuesta de los términos y condiciones. Al terminar la reunión intenta cerrar con una segunda cita, en la que se espera una contraoferta.

c) Convenio/contrato donde se definan las reglas de trabajo.

Se recomienda asesorarse de un profesional a quien se le presenten todos los términos y condiciones ya pactados por ambas partes. La finalidad es que se puedan plasmar considerando todos los términos legales; desde los compromisos y retribuciones, así como los esquemas de terminación de contrato con sus penalizaciones.

d) Plan de implementación

Se recomienda asignar a un responsable y/o auditor del acuerdo que esté supervisando que ambas partes cumplan con su compromiso. Deberá ir registrando los resultados constantemente en una matriz compartida a la cual todo el equipo tenga acceso de visualización. Se recomienda usar una “Tabla de Gantt” para la planeación de actividades

Para una mejor administración, se ofrece la siguiente lista en la Figura 21, para que pueda hacer una revisión rápida de actividades completadas.

FIGURA 21
Check list de pasos completados.

#	PASO	HERRAMIENTA	COMPLETADO
PASO 1	Definir la estrategia de la empresa.	FODA	<input type="checkbox"/>
PASO 2	Definir las alianzas que necesita la compañía para lograr sus objetivos.	Diagnosticar el estado de la empresa	<input type="checkbox"/>
PASO 3	Clasificar las alianzas.	“Marco de trabajo de relaciones externas que dan valor”	<input type="checkbox"/>
PASO 4	Definir qué temporalidad tendrá la alianza.	Rango de relación de las alianzas dependiendo del convenio que se acuerde	<input type="checkbox"/>
PASO 5	Definir KPI y OKR	Formato Iniciativa de Alianzas	<input type="checkbox"/>
PASO 6	Planeación de alianzas	Customer JourneyCanvas	<input type="checkbox"/>
PASO 7	Proceso de ejecución de la Alianza	Proceso para lograr el cierre de la negociación hasta la conclusión de los resultados de ésta	<input type="checkbox"/>

Commented [4]: No concuerda con el nombre que pones arriba: Value Network

Fuente: elaboración propia.

e) Medición de resultados.

Se recomienda que el responsable y/o auditor vaya registrando los resultados constantemente en una matriz que señale los avances de cada mes, compartida con ambas partes en la que se mostrarán los KPI y OKR definidos previamente.

f) Conclusión

Identificar o definir si se renovará la alianza. Es decidir, con base en los resultados, si se han de generar más negocios similares a esta alianza, y si se ha de extender el plazo de esta e identificar las áreas de oportunidad para mejorar en la siguiente alianza.

6. SOLUCIÓN APLICADA

8.1.Paso uno, misión y oferta de valor de CLD

La misión del proyecto es: formar una red social para dejar ser a tu intelecto y crecer juntos como una comunidad que se respeta.

Propuesta de oferta de valor: debate tus lecturas en clubes digitales y valida tu conocimiento.

Los clientes de CLD buscan tener un espacio en donde su actitud autodidacta se vea alimentada, y que, a pesar de estar teniendo una interacción social por entretenimiento, ésta nutra su intelecto. Nuestros aliados buscan crear una conexión muy íntima con su consumidor, por lo que esta herramienta puede fungir como un apoyo para complementar los servicios que ofrecen. Nuestros clientes están dispuestos a pagar por un espacio libre y ameno.

8.2.Paso dos, estrategia de CLD

La estrategia de la empresa se basa en el diseño de la plataforma. Debe tener el objetivo de tener una interfaz de usuario eficiente y amigable para los usuarios. La vía para lograr esto es a través de las alianzas estratégicas que se tengan con cada una de las empresas que ofrecen elementos clave para alcanzar el objetivo. La Figura 22 presenta el FODA del proyecto.

FIGURA 22

Diagrama FODA resuelto sobre CLD.

FORTALEZA	OBJETIVO
-----------	----------

<ul style="list-style-type: none"> • Sin gastos de infraestructura física ni activos fijos • La tendencia en el mercado por utilizar redes sociales • La tendencia en los usuarios por ser autodidactas en línea de manera remota • El hábito de los usuarios por interactuar en grupos de mensajería digitales • Aún no existe una red social exclusiva para formar clubs de literatura en el mercado de usuarios de habla hispana • Es una necesidad descubierta y creada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un espacio donde el usuario pueda debatir en clubes digitales de lectura • Permitir que se puedan coleccionar las frases que más les gusten de sus lecturas • Que el usuario lleve un “inventario visual” de su biblioteca física (álbum fotográfico) • Validar el aprendizaje adquirido en las lecturas del usuario y que pague por ello • Que el usuario pueda sentir reconocimiento por parte de su comunidad al compartir en el resto de sus redes sociales
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene experiencia en la industria • No existe algo similar por lo que se tendrá que invertir tiempo y esfuerzo en formar el hábito en el usuario • La marca es nueva, nadie la conoce • Que existen otras plataformas similares en inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Que una empresa del sector descubra que esto es una necesidad en la población latina y al tener una base de datos tan robusta y un equipo de desarrolladores tan grande, pueda desarrollar la idea y lanzarla en un corto periodo de tiempo • Que se tenga que modificar el servicio que ofrecemos para lograr tener mayor apropiación de la plataforma y que esto genere gastos insostenibles • Que el gobierno saque una norma en la que se tenga que pagar impuesto por cada usuario de paga • Que se niegue el registro de la marca

Fuente: elaboración propia con base en Humphrey, S. (2005) *SWOT analysis for management consulting*. USA: SRI Alumni Newsletter.

8.3. Paso tres: ¿cuáles extremidades necesita la compañía para lograr sus objetivos?

A continuación, se presenta la herramienta “Desglosa los elementos que conformarán el proyecto y/o la empresa” en la Figura 23.

FIGURA 23

Formato de iniciativa de alianzas resuelto sobre CLD.

ELEMENTOS	NECESIDADES	ESQUEMA DE RELACIÓN	PROVEEDOR
Red social donde se puedan crear clubs, coleccionar frases, subir un catálogo de una biblioteca física y certificar tus lecturas.	API	Suscripción	Apache Software Foundation
	Cloud Infrastructure as a Service IaaS	Suscripción	Oracle Corporation
	SDK Software Development Kit	Suscripción	Google Corporation
	Lenguaje de programación Flutter	Suscripción	Google Corporation
	Lenguaje Python	Suscripción	Python Software Foundation
	Buscador de Cover Books	Suscripción	OpenLibrary.org
	Usuario final y el que paga es el mismo, personas que sean apasionadas con la lectura y que tengan el hábito de ser autodidactas	Campañas digitales en web y redes sociales	Inversión
Base de datos de librerías		Alianza	Varios
Base de datos de editoriales		Alianza	Varios
Base de datos de universidades y colegios		Alianza	Varios

10,000 descargas los primeros 6 meses	Campaña dirigida a profesionistas	Inversión y/o Alianza	LinkedIn
Canales de distribución	<i>Market place</i> de apps	Suscripción	Apple Apps y Google Apps
	Presencia en puntos de venta físicos de librerías	Alianza	Gandhi y Porrúa
	Presencia en instalaciones	Alianza	Colegios y Universidades Varios
Marca	Diseño de manual de identidad	Alianza	Free lance

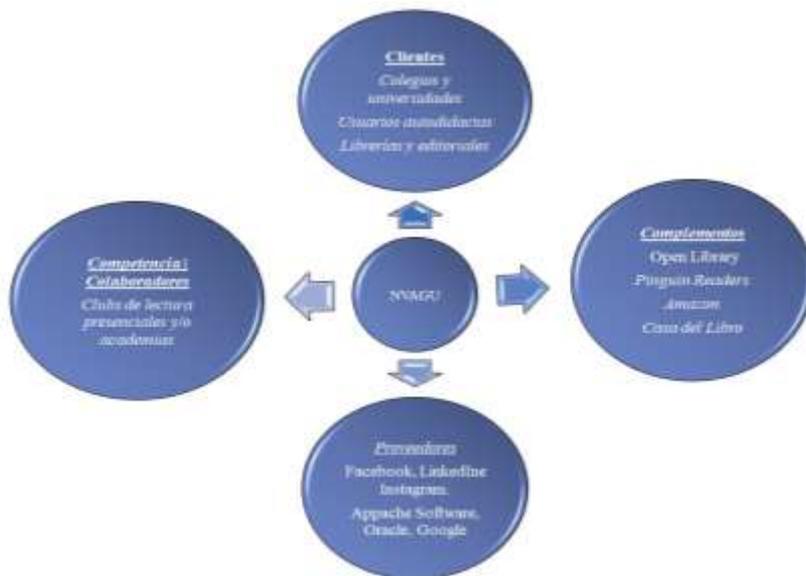
Fuente: elaboración propia.

8.4. Paso cuatro, clasificación de alianzas

La Figura 24 expone, a manera de síntesis, en dónde se categorizan las alianzas.

FIGURA 24

Marco de trabajo de relaciones externas que dan valor resuelto sobre CLD



Fuente: elaboración propia con base en Buyers, H. et al., (2019) *Technology Ventures. From Idea to Enterprise*. New York: Mac Grow Hill.

En la parte superior, se considera que quienes puedan pagar por el servicio, en caso de que no sea el usuario final, son: librerías, editoriales y colegios, por lo que se les puede crear una alianza de paquetes de costo accesible por adquisición de volumen.

Después se encuentra la competencia. Con ellos se puede tener una alianza de apoyo en la que pueden usar la plataforma como herramienta de complemento de sus actividades para tener un mejor y mayor acercamiento con su equipo. Si nos recomiendan, podemos generarles un espacio personalizado.

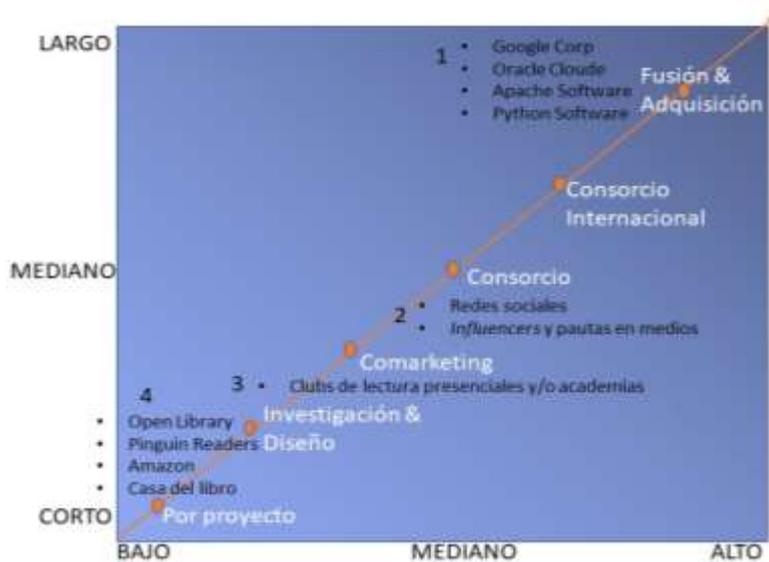
De lado derecho tenemos las librerías digitales que cuentan con el contenido e infraestructura que necesitamos. Por lo que podemos crear una alianza donde, si coadyuvamos a que incrementen sus ventas, podemos fungir como intermediarios a cambio de tener costos preferenciales para nosotros y nuestros clientes. En la parte inferior tenemos a los proveedores. A ellos los podemos usar como espacios de publicidad, tener presencia con finalidad de promover CLD.

8.5. Paso cinco: ¿qué temporalidad tendrá la alianza?

Al ser una empresa digital, se necesitan plataformas de base para crear la infraestructura de la compañía. Se tienen las relaciones primarias, quienes serán las que van a proveer el contenido de la plataforma. Por ejemplo, los libros digitales. Las relaciones secundarias, es decir no indispensables, pero sí necesarias, son las que trabajarán en formato de “comarketing” –proceso de una compañía en la que pueden vivir tanto la corporación y una sociedad– la relación puede durar el tiempo que se considere necesario y puede ser constante.

FIGURA 25

Rango de temporalidad de relaciones de las alianzas de CLD



Fuente: elaboración propia con base en Buyers, H. et al., (2019) *Technology Ventures. From Idea to Enterprise*. NY, New York: Mac Grow Hill.

De acuerdo con la Figura 25 antes presentada, el grupo 1, es de alta importancia, y la relación será por alta temporalidad. Para existir se necesitan estas plataformas. El grupo 2 es de mediana temporalidad e importancia; será intermitente y conforme a la temporalidad. No es indispensable, pero sí muy útil para crear conciencia de marca en las mentes de los posibles usuarios, así como para generar descargas.

El grupo 3 es de temporalidad mediana y un poco menor a mediana la importancia, pero es una gran fuente de usuarios. También puede ser intermitente. El grupo 4 es de baja temporalidad e importancia. Sin embargo, si es una gran relación, se puede estar migrando de compañía conforme los resultados de una alianza, o se puede mantener la relación con las cuatro. Se puede aprovechar la infraestructura y cantidad de usuarios con la que cuentan.

8.6. Paso seis, definir KPI's y OKR's

Los indicadores con los que se medirán los rendimientos y la eficiencia de cada una de las alianzas se pueden ver en la última columna. Sobre éstos se podrá ir midiendo la eficiencia.

FIGURA 25

Formato de iniciativa de alianzas resuelto sobre CLD.

Iniciativa estratégica	Empresa	Objetivos	Acciones	Área-Dueño	Recursos necesarios	Fecha	OKR	KPI
Ser compatible con todos los dispositivos móviles en el menor tiempo posible para ahorrar tiempo de mano de obra a cambio de invertir más en sistemas.	Google, Apple y Oracle	Pagar las suscripciones anuales a partir del 1 de diciembre de 2020	Utilizar programas con plantillas prediseñadas + leer términos y condiciones + conocimiento técnico	Programación	Internet + computadora	4Q2020	5% de incremento de suscriptores por mes KR1. Invertir \$20,000 mensuales de pauta en redes sociales	# de suscripción + tiempo de la suscripción + \$por mes
Ser la primera marca de la industria con una imagen dirigida a jóvenes de la generación milenial y la generación z.	Freelance	Pagar por el servicio	Convocatoria + entrevistas + diseño del <i>brifing</i>	Diseño gráfico	Internet + computadora	4Q2020	5% de avance de diseño por día KR1. Vaciar cada día una	# tiempo de diseño

							tabla de check list con el avance del desarrollo	
Utilizar la data acumulada de empresa del sector de libros como librerías y editoriales.	Ghandi, Porrúa, Penguin Readers	Crear alianzas de intercambios, ya sea por acciones o porque la oferta de valor les dé un servicio gratuito a sus usuarios	Conectar al área correspondiente de las empresas + enviar carta presentación + presentar el proyecto con su modelo de negocio	Dirección	Internet computadora + asesor financiero+ teléfono	1Q2021	Ser aliados de todas las empresas en la industria de libros y editoriales. KR1. 3 base de datos nuevas adquiridas por mes	# de alianzas + # de contactos en la base de datos de cada uno + # de descargas por base de datos + # de usuarios activos + # de suscriptores por descarga
Ofrecer un espacio para formar clubes de debate de lecturas y donde se les ofrezca a los lectores rentar un PDF, el gasto lo podrán dividir y tendrán por determinado tiempo activo el grupo	eBooks.com	Crear alianzas de intercambios de datos, ya sea por renta o compra.	Conectar al área correspondiente de las empresas + enviar carta presentación + presentar el proyecto con su modelo de negocio	Dirección	Internet computadora +	2Q2021	Habilitar al menos 3000 al terminar el año 2022 PDF, KR1, Tener al menos 200 pdf nuevos mensuales.	# de usuarios que se renten desde CLD + número de lectores interesados + # de frases subrayadas en los libros + \$ de ingresos
Ofrecer un espacio para coleccionar frases de las lecturas que más les guste a los usuarios.	n/a	Codificar y diseñar	Definir interfaz de usuario	Programación	Internet computadora +	2Q2021		# de usuarios que utilicen la sección + # frases en el catálogo + # de catálogos
Ofrecer un espacio para subir el inventario físico de la biblioteca del usuario.	n/a	Codificar y diseñar	Definir interfaz de usuario	Programación	Internet computadora +	2Q2021		# de usuarios que utilicen la sección + # de publicaciones + # de interacciones
Ofrecer la posibilidad de validar las lecturas.	n/a	Conseguir una licencia y permiso para certificar + codificar y diseñar + definir criterios	Contactar al área correspondiente de la SEP + enviar carta presentación + presentar proyecto en junta	Dirección	Internet computadora +	2Q2021		# de certificados emitidos + \$ ganancias por los certificados

Fuente: elaboración propia con base en el formato de iniciativa de alianzas de Potter.

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se ordena el plan y la estrategia para que se pueda poner en funcionamiento los resultados del método que se ha aplicado en el caso de CLD para desarrollar la estrategia de alianzas para el lanzamiento del nuevo modelo de negocio de CLD con la finalidad de que se logren los objetivos con eficiencia y eficacia.

Primero se van a plantear las tareas a ejecutarse y haciendo uso de una tabla de Gantt se planeará la resolución de estas tareas.

- **Diseño de carta formal con la propuesta de una posible alianza**

El machote de la carta va a incluir:

- Título
 - A quién se dirige
 - Introducción: información general sobre la plataforma y del equipo detrás del proyecto
 - Cuerpo: mencionar la misión del proyecto y la oferta de valor (la que se encuentra en el momento de enfocar del modelo mantis)
 - Mencionar cuál es el objetivo de la carta
 - Mencionar la finalidad de la alianza
 - Mencionar temporalidad u objetivos a cumplir de la alianza
 - Cierre: proponer una reunión
 - Cerrar con una propuesta de probable fecha para la reunión
 - Incluir datos de contacto
- **Reunión con presentación del proyecto**

- La presentación va a incluir:
 - ¿Quién es la empresa?
 - ¿Qué problema soluciona?
 - ¿Cuál es el modelo de negocio?
 - ¿Cuál es la oferta de valor vs la competencia?, y ¿quién es la competencia?
 - ¿Cuál es el mercado meta de CLD?
 - Objetivos de penetración en el mercado y proyecciones financieras a corto y mediano plazo

- Objetivo de la alianza y qué ganancias se ofrecen
- ¿Cuál es la propuesta sobre términos y condiciones de la alianza que se propone?
- Cierre: espacio para negociación
- **Convenio/contrato donde se define las reglas del juego**

Dentro del documento, una vez de acuerdo ambas partes, se va a dejar por escrito:

- Identificación de representantes legales de cada parte
- Responsables e involucrados
- Objetivo de la alianza
- Costos y gastos de la alianza, así como la participación de cada parte
- Propiedad de la patente, derechos de autor y registro de marca en caso de que sean parte de la alianza
- Derechos, obligaciones, así como restricciones
- Ausencias y casas mayores
- Penalizaciones y terminación de contrato
- Vigencia del acuerdo
- Firmas

Se va a usar la Figura 1, con la lista de comprobación de las actividades realizadas. También se seguirá el siguiente Diagrama de Gantt, como se visualiza en la siguiente Figura 26, donde se señalan los avances que se deben de tener cada semana para lograr una eficiencia en cuanto a creación de alianzas estratégicas

FIGURA 26

Tabla de Gantt de creación de alianzas estratégicas para CLD.



Fuente: elaboración propia.

- **Medición de resultados**

Se va a utilizar la Figura 25 con el formato de iniciativa de alianzas resuelto sobre CLD, donde ya se han dejado claro los indicadores de medición que se estarán usando para evaluar los resultados de cada una de las alianzas.

- **Conclusión**

De acuerdo con los resultados, se van a tomar decisiones sobre qué alianzas conservar, a cuál invertirle mayor esfuerzo y cuáles alianzas son mejores dejar ir.

Este plan requiere de una participación por parte de los socios de CLD, por lo que se deberá de tener un sistema de comunicación eficiente para que todos los materiales, contenidos y comunicados que salgan sean validados por los dos para asegurarse que la información que se esta transmitiendo sea la correcta.

Por otra parte, al implementar esta solución vamos a meter dentro del proceso operativo el que se consulte constantemente el “modelo mantis” para corroborar que no se están dejando pasar detalles o en su defecto, que se quieran añadir o modificar alianzas de acuerdo a la retroalimentación que se vaya teniendo con lo probables aliados; los pasos del modelo mantis se van a seguir a lo largo del año cuantas veces sea necesario.

10. CONCLUSIÓN GENERAL

Lo expuesto anteriormente permite puntualizar con que las relaciones con otros organismos se pueden llegar a profesionalizar al grado de hacerlas metódicas y se puede incluir como parte del proceso; desde el nacimiento, durante el desarrollo, en el lanzamiento de la plataforma al mercado y hasta la ejecución o aplicación de mejoras continuas.

Para comenzar el cúmulo de conclusiones, vale precisar que se alcanzó el objetivo general del presente trabajo, pues se diseñó una estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma de nuevo modelo de negocios digital de una red social de clubs de lectura dentro de México. Esto se logró al aplicar el modelo teórico para diseñar estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma.

El objetivo mencionado se fragmentó en otros tres, aún más precisos, los cuales a continuación se han de presentar sus conclusiones. Primeramente, se identificaron los retos, riesgos y vulnerabilidades asociados al desarrollo y al lanzamiento de la plataforma:

- Falta de compromiso por parte de los aliados y la forma de mitigarlo será dejando muy claro, por escrito y en contrato, los compromisos a base de metas a los que se atiene cada parte.
- Al ser un nuevo modelo de negocio, se tendrá una curva de aprendizaje y natural del emprendimiento, lo que incrementa las probabilidades de cometer un error.

- Una red social o una editorial con cierto tiempo en el mercado y una robusta infraestructura puede detectar la demanda por parte de los usuarios y sacar una plataforma igual o similar antes que nosotros, dejándonos así, fuera del mercado.

Como segundo objetivo se logró identificar el tipo de alianzas que se necesitan para alcanzar el objetivo general. Para ello, a lo largo de la investigación se logró conocer a profundidad la industria en la que se desenvuelve este proyecto, así como el mercado dentro del que se busca penetrar, a su vez, se comprendieron las tendencias en el mercado y las necesidades del usuario, este contexto resultó indispensable para avanzar en el diseño de una estrategia de vinculación; la información arrojó las siguientes conclusiones más relevantes:

- El proyecto encaja dentro de la industria del entretenimiento y educación digital.
- La industria de la educación está revolucionando desde los últimos veinte años de manera acelerada como nunca visto en los últimos cien años, empresas entrantes han llegado a proponer nuevos formatos de educación; el esquema que más sobresale es el mixto en el que los alumnos utilizan los espacios digitales como herramientas de apoyo y acompañamiento a sus clases presenciales, por lo que los maestros comienzan a tomar un papel de acompañantes o guías más que instructores. De esta manera, este proyecto tiene grandes posibilidades de encajar dentro de este ecosistema.
- La tecnología ha democratizado el entretenimiento y las redes sociales entran dentro de esta categoría.
- Gracias a la tecnología, cada vez son más las tareas cotidianas que se automatizan por lo que las personas van incrementando la cantidad de tiempo de ocio que pueden dedicar a su desarrollo personal. Para ello, buscan y necesitan espacios recreativos digitales. Esto va acompañado de una tendencia por parte de los usuarios por

demandar entretenimiento digital positivo, activo, que otorgue una superación, un desarrollo integral y un establecimiento interpersonal.

- El ocio digital logra penetrar en la vida de las personas cuando tiene una interfaz de usuario que genera recompensa y gratificación; cualquier plataforma digital que busque la apropiación de su tecnología deberá de ofrecer dichos beneficios.
- En el año 2025, se pronostica que 95 millones de personas dentro de México serán usuarios de redes sociales y se sabe que el tipo de lecturas que más porcentaje ocupa en México son de literatura, superación personal y textos académicos. Dentro de los comunicados de publicidad, se intentará incentivar estos géneros y se puede considerar que el universo de probables usuarios se enfocará en estos géneros con la finalidad de abarcar el mercado de este tipo de audiencias.

Como tercer objetivo completado, se logró definir el proceso y estrategia para integrar a los aliados en el proyecto.

- La misión de CLD va enfocada en crear un medio ambiente propicio al usuario para el desarrollo de su pensamiento crítico y social.
- El proyecto de CLD se encuentra actualmente en etapa de prototipado. Es un excelente momento para que, a la par del desarrollo de la plataforma, se puedan ir creando aliados con la finalidad de crecer juntos y que sirvan estos como palanca para acercarnos a un crecimiento exponencial.
- Para atraer a candidatos de sectores educativos como colegios, universidades, así como editoriales y librerías se les va a ofrecer la oferta de valor del proyecto, única herramienta enfocada en ser una red social de clubes de lectura de habla hispana. Este será un atractivo que se deberá incluir en la presentación.
- En caso de éxito –el cual se podrá calificar con indicadores previamente definidos como: número de descargas, número de suscriptores, números de clubes, entre otros,

la forma en la que se controlara será siguiendo el plan de alianzas de recursos humanos, se unirá al equipo personas que tengan las capacidades necesarias para la atención al cliente, así como para el mantenimiento técnico de la plataforma y, por otra parte, se recaudarán fondos a través de esquemas de sociedades a cambio de porcentajes del negocio.

Para lograr estas conclusiones, se aplicó la solución que se propuso, y que va acompañada de una metodología con pasos a seguir para lograr ejecutar el modelo teórico, para lograr el diseño de esto se comenzó por el marco teórico. Éste sustenta la investigación y funge como pilar del diseño de la solución, después de estudiar tres modelos teóricos y tres casos de estudio, se concluye que:

- El resultado de las alianzas se debe de poder calificar, por lo que se deben definir indicadores de medición.
- La finalidad de una alianza es generar mayor valor en conjunto del que se crearía por independiente.
- Se debe de tener muy definido del perfil de alianza que se necesita. Para ello se debe tener muy claro el objetivo del proyecto para posteriormente pasar a definir el objetivo de la alianza.
- Desde el comienzo de la alianza se debe de dejar claro el esquema de trabajo, regulaciones y el proceso para la salida o cancelación de esta.
- Una forma muy sana de generar alianzas es participando en ferias y convocatorias de incubación de negocios de empresas prestigiosas y con muchos años de experiencia en el mercado.
- Existen diferentes tipos de alianzas, algunas pueden aportar capital, otros recursos, otras conocimiento, investigación y diseño.

El “Modelo Mantis” recomienda que toda empresa u proyecto integre dentro de sus procesos el de crear alianzas estratégicas, aunque esto no les garantizará el éxito, sí les ayudará a generar más confianza en el cliente, incrementar los resultados, diversificar esfuerzos y reducir los riesgos.

Por otra parte, cada caso que decida aplicar esta solución deberá considerar el modelo como un instrumento que funciona como un guion con pasos a seguir que lo ayudarán a tener enfoque, orden y un objetivo en sus relaciones a la par que va desarrollando su proyecto, sin embargo, el modelo no puede garantizar el éxito de éste, ya que dependerá mucho del uso, términos y ejecución que se tenga.

Si bien es cierto, la gestión de las alianzas puede tornarse una actividad laboriosa más, sin embargo, el resultado positivo que puede llegarse a generar, si es que se ejecuta de manera correcta y bajo un marco legal, puede compensar el esfuerzo.

Cada caso puede variar en cuanto al tipo de alianzas, ya que éstas irán muy de la mano del tipo de la industria de la que se esté tratando.

Este modelo puede funcionar para cualquier empresa. Es decir, de cualquier industria, género y en cualquier etapa de su desarrollo, crecimiento o expansión.

Síntesis de la conclusión

Al aplicar el modelo teórico para diseñar estrategia de alianzas para el desarrollo y lanzamiento del nuevo modelo de negocios:

- Los retos, riesgos y vulnerabilidades asociados al desarrollo y al lanzamiento de la plataforma son: falta de compromiso por parte de los aliados, tiempo de curva de aprendizaje y que la competencia replique y supere nuestra plataforma.
- Las alianzas que se necesitan pertenecen a la industria del entretenimiento y educación digital.
- Las alianzas se van a crear desde la etapa de prototipado.

- Los objetivos de las alianzas que se tendrán son:
 - Proveer de infraestructura a cambio de una suscripción.
 - Invertir capital a cambio de acciones.
 - Intercambiar datos.
 - Ampliar canales de venta a cambio de un porcentaje de la suscripción.
- Las siguientes son empresas con las que se buscare generar alianzas:
 - Proveedores: *LinkedIn, Facebook, Instragram, Apache Software, Oracle y Google.*
 - Competencia/ Colaboradores: Clubs de lectura presenciales y académicos.
 - Clientes: Colegios y universidades, usuarios autodidactas, librerías y editoriales.
 - Complementos: *Open Library, Pinguin Reades, Amazon, Casa del Libro.*
- Los OKR's para definirse metas y los indicadores de medición son:
 - 5% de incremento de suscriptores por mes, KR1. Invertir \$20,000 mensuales de pauta en redes sociales
 - 5% de avance de diseño por día, KR1 diariamente vaciar los avances
 - Aliarnos con el 100% de empresas de la industria en el país, KR1 generar dos aliados por mes.
 - Habilitar al menos 3000 pdf's al terminar el año 2022, KR1, Tener al menos 200 pdf's nuevos mensuales.
- Los indicadores para medir la eficacia de la estrategia de alianzas serán midiendo la calidad de los usuarios de la siguiente manera:
 - Número de usuarios entre número de suscripciones mensuales + temporalidad de la suscripción + ingresos mensuales + tiempo que le toma a la plataforma tener mejoras y actualización + número de alianzas generadas + número de contactos en una base de datos de cada uno de los aliados entre el número de receptores que se convirtieron

en usuarios + número de usuarios que utiliza cada una de las secciones + tiempo de permanencia de los usuarios por sesión + número de interacciones.

- La temporalidad de las alianzas son las siguientes:
 - Grupo 1, son alianzas indispensables y van a perdurar lo que dure el proyecto de no ser que se remplacen por otra compañía: *Google Corp, Oracle Clouse, Apache Software y Python Software.*
 - Grupo 2, son alianzas intermitentes y por la temporalidad que acordemos con ellos: Redes Sociales y Pauta en medios
 - Grupo 3, son alianzas de mediana temporalidad, pero son la gran fuente de usuarios entonces se intentará que sea una relación de larga permanencia: Clubs de lectura y académicas.
 - Grupo 4, son alianzas temporales y conforme los resultados, corto tiempo: *Open Library, Pinguin Readers, Amazon y Casa del libro.*
- La finalidad de una alianza es generar mayor valor en conjunto del que se crearía por independiente.
- Una de las formas en que se van a generar alianzas es participando en ferias y convocatorias de incubación de negocios de empresas prestigiosas y con muchos años de experiencia en el mercado.
- Los tipos de alianzas que se van a buscar son aportar capital, recursos, conocimiento, investigación y diseño.
- Las alianzas, según el “modelo mantis”, nos van a ayudar a generar más confianza en el cliente, incrementar los resultados, diversificar esfuerzos y reducir los riesgos.
- El modelo como un instrumento funciona como un guion con pasos a seguir que ayudara a tener enfoque, orden y un objetivo en las alianzas a la par que se va desarrollando el lanzamiento de la plataforma.

11. BIBLIOGRAFÍAS Y FUENTES DE DATOS

1. Análisis FODA. Matriz FODA. México. Disponible en : <https://www.matrizfoda.com/dafo/#:~:text=La%20sigla%20FODA%2C%20es%20un,aspectos%20negativos%20externos%20que%20podr%C3%ADan>.(Consulta 20/11/2020).
2. Ariño, A. (2004). *Renegociar el contrato en las alianzas estratégicas*. Harvard Deusto. Ediciones Deusto, Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/bibfxc/97496?page=1>. (Consulta: 22/09/2020).
3. Business Book Summaries® (Octubre 31, 2015), *Remix Strategy. The tree laws of business combination*. MA. US. EBSCO Publishing Inc.
4. Byers. et al., “*Technology Ventures” From Idea to Enterprise*, Ed. Mac Hill, New York, N.Y.C. 2019.
5. Capital. Inversión. Madrid, España. Disponible en: <https://www.capital.es/2019/05/17/deporte-en-estados-unidos-una-maquina-de-hacer-dinero/>.(Consulta 16/10/2020).
6. Concepto.de. ¿Qué es? México. Disponible en: <https://concepto.de/gestion/#ixzz6XBZHTMmi>.(Consulta: 22/08/2020).
7. Concepto.de. ¿Qué es? México. Disponible en: <https://concepto.de/marco-teorico/#ixzz6VLPPwEWw>_(Consulta: 22/08/2020).
8. del Castillo, C. C. y Olivares Orozco, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibfxc/39410?page=88>
9. Epa.digital. Blog. Selena Diaz. CDMX, México Disponible en: <https://epa.digital/blog/panorama-digital-en-mexico-update-de>

- [estadisticas2019/#:~:text=Hay%2014.6%20millones%20de%20compradores,millon](#)
[es%20m%C3%A1s%20que%20en%202015>](#)_(Consulta 25/08/2020).
10. Escorsa C. Pere, Valls P. (1996) *Tecnología e innovación en la empresa*. Santiago. Chile: Edicions UPC.
 11. Europa Press. *Portaltic*, España. Disponible en:
<https://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-youtube-cumple-15-anos-historia-futuro-plataforma-2000-millones-usuarios-20200214184715.html#:~:text=Fue%20el%2014%20de%20febrero,suben%20500%20horas%20de%20v%C3%ADdeo>>. (Consulta 29/08/2020).
 12. Eyal, N., & Hoover, R. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. New York, New York: Portfolio/Penguin.
 13. Farnos Miró, J. (2011) *Las redes sociales en la educación*, México, CDMX. Revista Mexicana de Comunicación
<http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/11/28/las-redes-sociales-en-la-educacion>>.(Consulta 29/08/2020).
 14. Gardet, E. Pierre-Laurent, F. Methods for distributing results in exploratory partnerships. *Technology Analysis and Strategic Management*, Taylor & Francis (Routledge): SSH Titles, 2013, 25 (4), pp.445-458.
 15. Gomes-Casseres, B. [Ben Gomes-Casseres]. (2018, diciembre 5). *5 Steps to Partnership Success: Lessons from 30 years of research and practice*. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=KUoEZ_baPk4&feature=youtu.be> (Consulta 16/10/2020).
 16. Harvard Business School Publishing Corporation, *Business Book Summaries, Remix Strategy*. Cambridge, MA, Estados Unidos. Octubre 31, 2015.

17. Hidalgo Núchera, A. y Pavón Morote, J. (2015). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid, Mexico: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibfxc/49068?page=63>.(Consulta 28/08/2020).
18. Hootsuite. Estrategia. España. Disponible en: <https://blog.hootsuite.com/es/estadisticas-de-twitter/#:~:text=1.,Q3%20de%202019%20de%20Twitter>.(Consulta 28/08/2020).
19. INEGI. Programas. México. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2018/> (Consulta 28/09/2020).
20. Isaacson, Walter (2015) *Los Innovadores*, Ciudad de México, México: Penguin Random House Grupo Editorial S.A. de C.V.
21. John J-H Kim, Christine S. A (2015), *Zeal: Launching Personalized and Social Learning*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
22. Ken Mark under supervision of profesor Cara Maurer (2019), *Tesla Inc.:Strategic Partnerships for Growth*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
23. Koza, M., & Lewin, A. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264. Extraído el 21 de noviembre de 2020 de: <http://www.jstor.org/stable/2640222>. (Consulta: 23/09/2020).
24. Marketinginteli. Estrategias de producto. Colombia. Disponible en: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/la-propuesta-de-valor/#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es%20la%20expresi%C3%B3n%20concreta%20del%20conjunto,de%20los%20casos%2C%20una%20remuneraci%C3%B3n> (Consulta 18/10/2020).

25. Martínez, S. (2003): Factores Determinantes del Criterio de Selección del Socio en el Proceso de Formación y Desarrollo de Alianzas Estratégicas. Tesis Doctoral. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz: Cádiz
 26. Maslow, Abraham H. (1983) *La personalidad Creadora*. Barcelona, España: Editorial Kairos S.A.
 27. Matassi, Mora; Boczkowski, Pablo J. (2020). "Redes sociales en Iberoamérica. Artículo de revisión". *El profesional de la información*, v. 29, n. 1, e290104. Disponible en: <<https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.04>> (Consulta: 12/09/2020)
 28. Móviles, *Whats app* llega a las 5,000 millones de descargas y TikTok le pisa los talones, Disponible en <<https://www.trecebits.com/2020/02/15/cual-es-el-origen-de-whatsapp-por-que-se-llama-whatsapp/>> (Consulta: 12/09/2020).
 29. Muriel, D., & San Salvador del Valle, R. (2017). *Tecnología digital y nuevas formas de ocio* España, Bilbao: Universidad de Deusto.
 30. Newsweek. Archivos del Mes. Aguascalientes México. <https://newsweekspanol.com/2020/04/mexicanos-leen-3-4-libros-al-ano/#:~:text=Los%20mexicanos%20leen%20en%20promedio,7.4%25%20por%20motivos%20de%20religi%C3%B3n.>> (Consulta: 19/08/2020)
 31. Newsweek. Aguascalientes. México. Disponible en: <<https://newsweekspanol.com/2020/04/mexicanos-leen-3-4-libros-al-ano/>> (Consulta 18/09/2020).
 32. Nobbot, *Instagram, 10 años de fotografía*, 2020. Disponible en: <<https://www.nobbot.com/pantallas/que-es-instagram/>>. (Consulta 18/09/2020).
- Oppenheimer, Andrés (2018) *¡Sálvese quien pueda!* Ciudad de México, México: Penguin Random House Grupo Editorial S.A. de C.V.

33. Organización Scirp. Artículos. Estados Unidos. Disponible en [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2172518](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2172518) (Consulta 18/11/2020).
34. Ortega, L. (2020). Facebook: derechos afectados y aspectos jurídicos de la red social. *Revista Jurídicas*, Vol. 17, No. 1.165-186.
35. Prashantham, S. y Zhao, L. (2017), *Testin: Partnering with Multinational Corporations HB*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
36. Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).
37. Rock Content. Blog. *Belo Horizonte, Brasil*. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/elevator-pitch>. (Consulta 22/11/2020).
38. Schaan, J. et al. (2012) *Gestión de alianzas estratégicas. Construyendo alianzas que funcionen*. Ontario. Canadá: Ediciones Pirámide
39. Scielo, Paradigma, Después del trabajo ¿qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud? Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512013000100003(Consulta 18/09/2020).
40. Statista. *Social media y contenido creado por el usuario*. España. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1141228/numero-de-usuarios-de-redes-> (Consulta 23/09/2020).
41. Steinhilber, S. (2008) *STRATEGIC ALLIANCES: THREE WAYS TO MAKE THEM WORK BY STEVE STEINHILBER*. MA, USA: Harvard Business Review Press.
42. Trendwatching. Civil Media. USA. Disponible en: <https://trendwatching.com/quarterly/2019-11/5-trends-2020/#civil-media>(Consulta 29/08/2020).

43. Universitat Rovira I Virgili. *Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje. España, Tarragona. 2003.*
44. Van Doren, Charles (2006) *Breve Historia del Saber*. Barcelona, España: Planeta
45. Whitlock, G. (2011). *Nurturing Creativity Through Cognitive Design Therapy*. *Design Management Review*, 22(3), 72–79. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00142.x>
46. Wojcicki, E. Izumi, L. (2016). *Moonshots en la educación: Nuevas tecnologías y aprendizaje mixto en el aula*. Estados Unidos, Palo Alto: Taurus
47. Edith Penth Rose, *Teoría de crecimiento de la firma* (1959) https://youtu.be/KUoEZ_baPk4. (Consulta 23/09/2020).

ANEXOS

ANEXO 1

Herramienta #5, Business Remix: The Tree Laws Business Combinations, Ben Gomes-Casseres (2015)

Herramienta. – FUENTES DE VALOR CONJUNTO	
Clasificar el tipo de necesidad que tiene la empresa	
Aumentar ventas	Ahorrar en gastos de producción
	Incrementar los ingresos aumentando el volumen de las ventas
	Conocimiento especializado que ayude a mejorar la eficiencia de la producción
	Tener una red de usuarios más grande
Mayor alcance	Ahorrar dinero por tener una economía compartida
	Incrementar ventas por ventas – <i>cross and joints</i> – cruzadas y conjuntas
Mejorar coordinación	Reducir incertidumbre respecto a proveeduría y consumidores
	Grandes incentivos de acuerdo con la inversión de activos
	Incrementar la personalización de los productos
Expandir opiniones	Habilidad para cubrir la incertidumbre en un futuro
	Habilidad de responder pronto a nueva información
	Habilidad de cambiar la estrategia conforme el ecosistema lo exige

Herramienta #7, Business Remix: The Tree Laws Business Combinations, Ben Gomes-Casseres (2015)

Tres Leyes	Comparativo entre un socio y otro	Opción socio 1	Opción socio 2	Opción socio 3
Ley 1.- <i>La combinación de las empresas debe de tener la potencia de crear más valor juntas que lo que producirían ambas</i>	Capacidades complementarias Cada parte tiene lo que los otros necesitan			
Ley 2.- <i>El valor ganado por ambas partes debe motivarlas a continuar con la alianza</i>	Compatibles en actitudes y estrategias No idénticas, pero no son contradictorias Misma visión del proyecto Acuerdo en cuanto a los objetivos No existe rivalidad O por lo menos muy poca en esta etapa del proyecto			
Ley 3.- <i>La combinación debe de diseñarse y gestionarse para realizar el valor conjunto</i>	Retorno de inversión atractiva Ofrecer incentivos para motivar			

Commented [5]: ¿No está incompleto esto?

Herramienta #11, Business Remix: The Tree Laws Business Combinations, Ben

Gomes-Casseres (2015)

