

Revista EDUCATECONCIENCIA.  
Volumen 29, No. 32  
E-ISSN: 2683-2836  
CD-ISSN: 2007-6347  
Periodo: Julio-septiembre 2021  
Tepic, Nayarit. México  
Pp. 23- 47  
<https://doi.org/10.58299/edu.v29i32.417>

Recibido: 14 de febrero 2021  
Aprobado: 09 de agosto 2021  
Publicado: 10 de agosto 2021

**Análisis de tendencias: referente metodológico para la estrategia de empresas  
Startup en la Nueva Normalidad**

**Trend Analysis as a Methodological Reference for Startup Strategy in the New  
Normal**

***María de Jesús Ramírez Domínguez***  
*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,*  
*México.*  
*maria.ramirez@correo.buap.mx*

***Blanca Hortensia Morales Vázquez***  
*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,*  
*México.*  
*hortencia.morales@correo.buap.mx*

***Rebeca Muñoz Velázquez***  
*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,*  
*México.*  
*rebeca\_mv@hotmail.com*

***Adriana Muñoz Velázquez***  
*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,*  
*México.*  
*adriana.muñoz@correo.buap.mx*

## **Análisis de tendencias: referente metodológico para la estrategia de empresas Startup en la Nueva Normalidad**

### **Trend Analysis as a Methodological Reference for Startup Strategy in the New Normal**

***María de Jesús Ramírez Domínguez***

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.*

*maria.ramirez@correo.buap.mx*

***Blanca Hortensia Morales Vázquez***

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.*

*hortencia.morales@correo.buap.mx*

***Rebeca Muñoz Velázquez***

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.*

*rebeca\_mv@hotmail.com*

***Adriana Muñoz Velázquez***

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.*

*adriana.muñoz@correo.buap.mx*

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar el contexto competitivo actual de las empresas de base tecnológica denominadas Startup con base en una revisión documental a fin de proponer estrategias que permitan su crecimiento relativo y absoluto, tomando como referente el cambio en los estilos de vida y restricciones que ha enfrentado la ciudadanía derivada de la pandemia Covid 19. El enfoque es cualitativo basado en teorías realistas; se recopilaron datos de libros actualizados sobre el tema, artículos y revistas científicas, para analizar la efectividad de las investigaciones anteriores aplicables al presente problema de investigación. Resultados. Las Startup pueden potencializar sus servicios a través de la innovación continua, individualmente, o asociadas con otras. Se concluye que, ante las nuevas oportunidades derivadas de los cambios de hábitos de los consumidores, podrán consolidarse incluyendo en su estrategia la adaptación a tendencias, desarrollar capacidades ágiles para tiempos fluidos y practicar el activismo corporativo.

**Palabras clave:** Lean Startup, nueva normalidad, tendencias de consumo

### **Abstract**

The objective of this work is to analyze the current competitive context of technology-based companies called Startup based on a documentary review in order to propose strategies that allow their relative and absolute growth, taking as a reference the change in lifestyles and restrictions that citizenship derived from the Covid 19 pandemic has faced. The approach is qualitative based on realistic theories; Data was collected from updated books on the subject, articles and scientific journals, to analyze the effectiveness of previous research applicable to the present research problem. Results. Startups can enhance their services through continuous innovation, individually or in association with others. It is concluded that, given the new opportunities derived from the changes in consumer habits, they will be able to consolidate

themselves by including in their strategy adapting to trends, developing agile capacities for fluid times and practicing corporate activism.

**Keywords:** Lean Startup, new normal, consumer trends

### **Introducción**

El consumidor actual está más informado, es exigente, consciente y delibera antes de comprar, por lo que la satisfacción de sus necesidades resulta ser más compleja, motivando a que las empresas que utilizan mecanismos de producción y comercialización

con base en elementos tecnológicos y medios online mantengan mejores posibilidades de tener éxito con mayor rapidez. (García-Rodríguez *et al.*, 2017).

### **Situación problémica**

Según lo expresado por Bushnell (1943) en Cabiedes (2015) uno de los problemas más habituales del emprendedor es aferrarse de una idea sin ponerla en práctica a través de un proyecto de empresa para validar su pertinencia, y encontrar socios inversores. De acuerdo con lo expresado por Ruano y Velasco (2018), el Internet, ofrece ventajas para establecer relaciones directas con los clientes y proveedores y evitar la intervención de terceros en la cadena de valor; en lo referente a los consumidores, estos han tenido un cambio de comportamiento de la compra tradicional al uso de canales digitales no solo en personas jóvenes, también en personas de edad madura; según estudios de NielsenIQ (2021) este canal se vio incrementado en 2.7 veces en 2020 vs 2019. A partir de estas expresiones se deduce que las Startup serán pertinentes en la medida que generen valor en concordancia con las necesidades actuales.

### **Antecedentes**

Según Kanemori (2008) en Ruano y Velazco (2018) las Startup son empresas nuevas, normalmente tecnológicas, cuyo modelo de negocio esta focalizado en investigar y desarrollar nuevas aplicaciones. Su aparición deriva del movimiento de creación de empresas tecnológicas en los años 60 y 70 fundadas por científicos e ingenieros que laboraban en empresas grandes y a la vez iniciaban una actividad empresarial y tecnológica, de igual manera ocurrió en las universidades y centros de investigación, de donde provenían científicos que se interesaban en llevar a la práctica sus investigaciones tecnológicas con la idea de negocio.

De acuerdo con Gompers (1994), en Ruano y Velasco (2018) una Startup “es una empresa joven, pequeña y con pocos activos tangibles que se puedan aportar como garantías dentro de un proceso de búsqueda de financiación” (p.2). Para Repullo y Suarez (2004), en Ruano y Velasco (2018), “son empresas jóvenes, en ocasiones con productos sin un mercado definido y con un elevado potencial de crecimiento” (p. 2), situación que representa al mismo tiempo una oportunidad de desarrollo para el emprendimiento, como también la necesidad de acompañamiento de incubadoras de empresas e instituciones inversoras o financiadoras. De las aseveraciones anteriores, se reafirma que son empresas pequeñas que iniciaron con orientación tecnológica, condición que marcó la diferencia para responder de manera más efectiva a las necesidades de la sociedad.

Según Martínez (2019) es la creación de un proyecto innovador, rentable, escalable, replicable, automatizable y vendible, con alta tecnología. Se caracteriza por su gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. A partir de lo anterior se considera que la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales.

Dicho por Ries “una compañía Startup es un negocio con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento a través de prácticas asociadas a la innovación, el desarrollo de tecnologías, empleos de calidad...” (2011, p.13). Este autor manifiesta que es una organización dedicada a crear algo bajo condiciones de incertidumbre extrema, no importa que trabajen en el garaje de una casa, o para un grupo de profesionales experimentados, teniendo como misión traspasar la incertidumbre para encontrar el camino hacia un negocio sostenible.

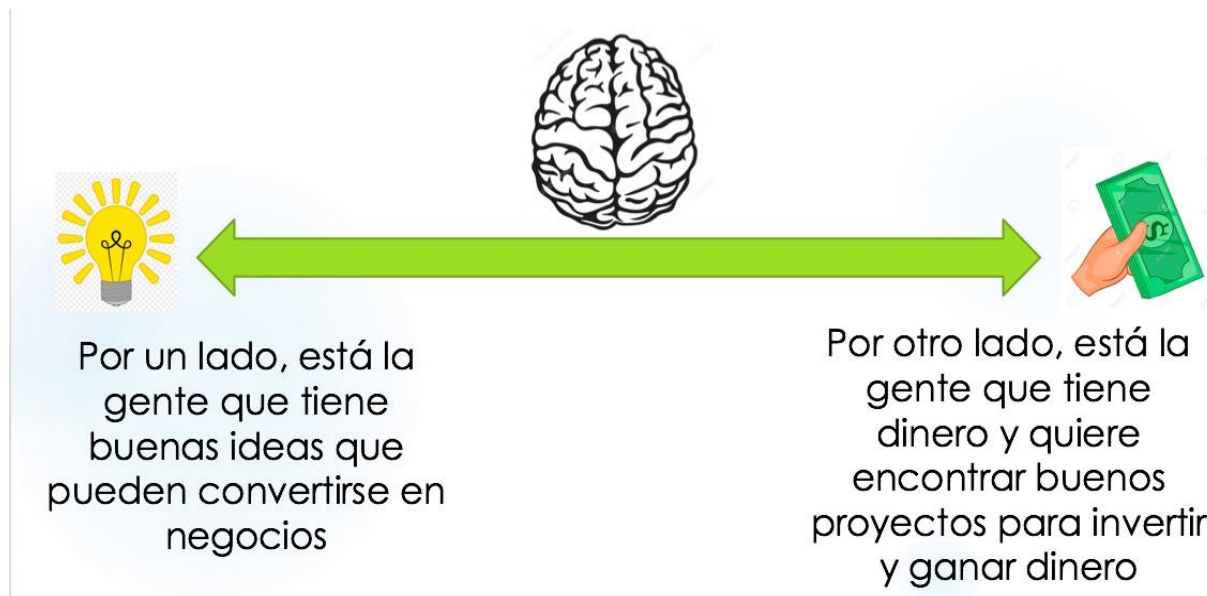
Tal y como lo expresa Rose (2004), en Stengel (2019) “las Startups comienzan con un emprendedor que ve algo que nadie ve, crea algo partiendo de cero, evaluando el mundo tal como existe, sin nociones preconcebidas” (p.36), por lo que el emprendedor debe estar enterado de lo que hay afuera de su espacio.

Algunas de las características de las empresas Startup, de acuerdo con Martínez (2019) son: Rentables, escalables, replicables, automatizables y vendibles. De ahí que muchas de ellas tengan posibilidades de trascender a empresas consolidadas.

Para iniciar una empresa Startup, Martínez (2019) recomienda al emprendedor, usar los dos hemisferios cerebrales; el derecho (creativo) para la creación del producto y el izquierdo (concreto) para la gestión y promoción del mismo; una vez que se lleve un avance en la introducción del producto en el mercado, es necesario buscar un socio inversor que se corresponsabilice con el proyecto. En la figura 1, se esquematiza lo expresado en este párrafo.

### **Figura 1.**

*Inicio de la sociedad Startup entre dos personas: el creativo y el concreto.*



Fuente: Elaboración propia.

Una empresa Startup se diferencia de una compañía consolidada en que la primera se considera todavía en construcción dentro del mercado, buscando validar sus productos para experimentar crecimiento (Montoya, 2015 p.8), sin embargo, Del Sarto *et al.* (2021) consideran que la supervivencia es uno de los problemas a los que se enfrentan; de hecho, en su etapa inicial padecen por los recursos financieros limitados y la falta de experiencia previa para la puesta en marcha del equipo fundador. Debido a esta situación en anteriores estudios se ha tratado de identificar qué factores determinan su supervivencia o la conducen al fracaso. Al respecto es importante mencionar lo que afirma Ries (2018, p.23) que “la transformación continua de una organización necesita de una inyección de nuevos procesos que permitan colocar la creatividad, el talento, la inspiración y la imaginación en la forma de operar, interaccionar y crear”. En

América Latina este tipo de empresas ha crecido de manera importante, por su bajo costo de inversión en los primeros años, y por la transformación del Internet que las ha favorecido (Montoya, 2021). Al respecto, en estudios realizados por Del Sarto *et al.* (2021) identificaron dos grupos de factores: los externos a la empresa llamados ambientales y los internos, que incluyen actividades publicitarias, desarrollo de innovaciones y mejora de su eficiencia, generando con la práctica de estos efectos positivos, la generación y reforzamiento de capacidades para las ventajas competitivas y distingos comparativos, inclinándose esté último estudio a los factores internos como factores de éxito.

De acuerdo a investigaciones realizadas por Montoya (2015) los estudios sobre tendencias para conocer las necesidades del mercado y comportamiento de los consumidores se han realizado en Colombia, Argentina, Brasil, Chile, México y Perú, como un método de cruce de información efectiva entre oferta y demanda, para que con la socialización del Internet entre el emprendedor y los clientes favorezca el crecimiento de las empresas startup.

## **Objetivo**

El objetivo de este trabajo es analizar el contexto competitivo actual de las empresas de base tecnológica denominadas Startup con base en una revisión documental a fin de proponer estrategias que permitan su crecimiento relativo y absoluto, tomando como referente el cambio en los estilos de vida y restricciones que ha enfrentado la ciudadanía a nivel mundial derivado de la pandemia Covid 19.

## **Materiales y método**

Esta investigación es descriptiva, con enfoque cualitativo porque según lo establecido por Strauss y Corbin (2002) es cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación; se basa en capacidades interpretativas del investigador para encontrar patrones de comportamiento o profundidad de conocimiento a partir de la interpretación de hechos, sentimientos, creencias y experiencias de los sujetos a investigar. Se toma específicamente metodología de teoría fundamentada la cual tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos como punto central. Esta teoría recopila datos analizados mediante un proceso de investigación y utiliza el razonamiento inductivo como proceso cognitivo para recogerlos; realiza un proceso analítico sistemático y

organiza los resultados (Vivar *et al.* 2010), y en este caso específico se realizó el análisis de tendencias de prospectiva de cambio social, económico, político, medioambiental que vivirán las personas en un determinado tiempo, para lo cual se recopiló datos de libros actualizados sobre el tema, artículos y revistas científicas, puesto que al revisar esta literatura se logró analizar la efectividad de las investigaciones anteriores aplicables al presente problema de investigación, y cumplir con la primera parte del estudio planteado en el objetivo, que es presentar las oportunidades que se manifiestan a las empresas de base tecnológica.

Posteriormente en la segunda fase se realizará la parte empírica que consistirá en analizar el comportamiento de la variable independiente (tendencias de consumo), y en base a esta determinar los cambios de estrategias de las empresas objeto de estudio, quienes podrán encontrar la oportunidad tanto económica como de responsabilidad social ante los cambios de hábito de la población, derivados de la pandemia del Covid 19. Este trabajo se delimita al periodo 2020 - 2021, específicamente a la “Nueva Normalidad”; aunque los cambios han sido a nivel mundial la presente investigación, se circunscribe al país México.

## **Participantes**

Los principales libros consultados respecto a los orígenes y descripción de la metodología Lean Startup son “*El camino hacia el Lean Startup*”, (Ries, 2018) “*El Método Lean Startup*” (Ries, 2018) ; así mismo se consultaron los libros “*Emprendimiento en un entorno Digital*” de Ruano y Velazco (2018) para obtener algunos conceptos y metodología, otro de los libros revisados se titula “*Innovadores a Rienda Suelta*” Stengel (2019) quien expone experiencias exitosas en las asociaciones de empresas Startup con las consolidadas. Se revisaron dos artículos que analizan; el primero la caracterización del modelo de negocio de las empresas emergentes para propiciar su desarrollo (Spiegel *et al.*, 2016) y el segundo destaca la importancia sobre el ecosistema emprendedor como influyente en la identificación y explotación de oportunidades para las empresas emergentes (Martínez *et al.*, 2020). Posteriormente se revisó y analizó el método de investigación de mercados para empresas Startup encontrado en Ruano y Velazco (2018) en el cual se consultó como técnica importante el análisis de tendencias para orientar las estrategias propuestas en este trabajo de investigación. También se tomó como referencia para estudios previos de tendencias en América Latina utilizado en el cruce de información entre oferta y demanda el artículo “*Startup: tendencias en América Latina y su*

potencialidad para el crecimiento empresarial” Montoya (2015). Para el análisis de tendencias se recopilaron datos publicados en el año 2020 y 2021 de organizaciones de investigación de mercados, entre las más importantes: Kantar (2020) Euromonitor International (2021) Expansión (2020), Nielsen (2020) y Nielsen (2021).

### **Técnicas e instrumentos**

La técnica utilizada fue el análisis de la literatura existente sobre las investigaciones de empresas Startup, desde sus orígenes, conceptualización, metodologías y las prácticas de expertos en empresas y organizaciones emblemáticas, en donde han participado en su desarrollo y se han preocupado por transmitir esta experiencia para inicio de otros trabajos de investigación como el que se presenta. Los documentos revisados, analizados y citados en el párrafo anterior, son libros de reciente edición de autores reconocidos, artículos científicos publicados en revistas indexadas, así como resultados de investigaciones de mercado sobre tendencias de consumo realizadas por organismos reconocidos internacionalmente.

Los instrumentos utilizados en esta primera fase son los cuadros que resumen, los Principios de Lean Startup (tabla 1) y el resumen de tendencias en la Nueva Normalidad (tabla 2) que fueron utilizados para dar respuesta al problema de investigación.

### **Procedimiento**

Se identificaron fuentes documentales para conocer el estado del arte sobre tendencias, y así identificar las oportunidades de las empresas Startup.

Se realizó la investigación cualitativa de las tendencias de consumo esperadas en el año 2021 utilizando el procedimiento de teoría fundamentada.

Se analizaron los datos más importantes para considerarlos en la propuesta de estrategias de crecimiento.

### **Método Lean Startup**

Para el crecimiento y optimización de las empresas Startup, es altamente reconocido en el mundo el Método Lean Startup: Como crear empresas exitosas utilizando la innovación continua, diseñado por Ries (2011), cuya metodología científica facilita su creación, funcionamiento y mejora.



Este método toma su nombre del “Lean Manufacturing” que los japoneses desarrollaron en Toyota. Sus ideas básicas (gestión del inventario, producción Just in Time, tamaño de lotes pequeños y ciclos acelerados) fueron aplicadas al contexto del espíritu emprendedor, proponiendo usar el conocimiento científico como criterio para identificar y eliminar las fuentes de derroche que atentan contra la actividad emprendedora. (Ries, 2018) En la tabla 1, se presenta un resumen de los principios en los que se basa.

**Tabla 1.**

*Principios que conforman la base del método Lean Startup.*

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
Los emprendedores están en todas partes	El método puede funcionar con empresas de cualquier tamaño de cualquier sector o actividad., incluye a todas las personas que trabajan en una Startup. Los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente.
El espíritu emprendedor es management, gestión	Una Startup es una institución, no solo un producto, por lo que requiere de gestión que atienda específicamente a la incertidumbre extrema. Dentro de este ambiente, un gerente es exitoso si cultiva un ambiente de trabajo en el que los trabajadores puedan aprender, explorar y experimentar.
Aprendizaje validado	El Startup no solo existe para producir cosas y ganar dinero, sino para aprender a crear negocios sostenibles. El emprendedor debe aprender cuales de sus esfuerzos generan valor y cuales derrochan recursos y energía para repetir experiencias de éxito y evitar las que han fracasado; puede orientarse científicamente llevando a cabo experimentos frecuentes para probar los elementos de la idea, entre más validado está el aprendizaje, mayor éxito tendrá la compañía.
Crear-Medir- Aprender	La Startup convierte ideas en productos o servicios, después mide como responden los consumidores y aprende cuando pivotar o perseverar (feedback)
Contabilidad de la innovación	Para mejorar los resultados, es necesario establecer: como se mide el progreso, como establecer hitos, como priorizar tareas. Esto exige un nuevo tipo de contabilidad diseñada para Startup y para aquellos a los que rinden cuentas.

Fuente: Ries (2018).

En la tabla 1, se describen los principios que orientan el emprendimiento de una empresa Startup para contribuir a obtener resultados exitosos

### **Características del emprendedor**

Las empresas que vinculan las tecnologías de información con el espíritu emprendedor y la innovación, según lo afirmado por Spiegel *et al.* (2016) podrán generar con mayor rapidez ventajas competitivas. En ese tenor, la persona que emprende debe poseer ciertas características que le permitan la creación o contribución del éxito de una empresa. Se mencionan a continuación las sugeridas por Münch (2014) consideradas importantes para su crecimiento: conocimiento, valentía, perseverancia, autoconfianza, orientación a resultados, creatividad y responsabilidad.

La sociedad actual necesita la creatividad y la visión de los emprendedores, recursos valiosos para iniciar proyectos que respondan a necesidades reales de la ciudadanía, y propicien empresas sostenibles. En la figura 2 se presenta la interdependencia que existe entre la generación y maduración de buenas ideas que pueden convertirse en negocio y la participación del emprendedor que quiere encontrar buenas ideas para invertir y generar impacto social y/o económico.

### **Figura 2.**

*Transición de la creación de un startup a una gran empresa.*

¿Qué es un startup?



**Posibilidad de que una idea logra crecer y convertirse en una empresa**



**The Startup**

¿Qué es un emprendedor?



**Creador de un proyecto que genera impacto social y/o económico**

Fuente: Elaboración propia

### **La investigación de mercado aplicado al proyecto de emprendimiento**

Según lo afirma Ruano y Velasco (2018) la mayoría de los emprendedores de Startup de alta tecnología no llevan a cabo a profundidad la investigación de mercados; los que si la realizan es para comparar la bondad y viabilidad de idea de negocio con las necesidades sentidas de los clientes potenciales.

La investigación de mercados puede realizarse de manera muy sencilla, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Dentro de las actividades principales se encuentra el diseño de un cuestionario para conocer las necesidades del cliente prospecto y un estudio demográfico del área donde opera la empresa, si se cuentan con más recursos se recomienda acudir a una agencia de investigación de mercados, con el fin de tomar decisiones acertadas.

El fin de esta herramienta es proporcionar a la empresa información fidedigna para la toma de decisiones en la etapa de lanzamiento, innovación, crecimiento sobre las cuatro variables fundamentales del marketing: producto, precio, distribución o plaza y promoción. La investigación de mercados puede contribuir entre otros beneficios a: Identificar a los clientes, conocer necesidades y preferencias; reconocer cambios en la demanda, encontrar nuevos mercados dentro y fuera del país e identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia.

De acuerdo con Ruano y Velasco (2018) la investigación de mercados es un elemento importante para las Startup y pieza clave del Plan de Negocios por la información que proporciona. Existen dos tipos que son: investigación de mercado primaria e investigación de mercado secundaria.

Investigación de mercado primaria, señalada por Ruano y Velasco (2018) consiste en recabar información a través de la propia empresa u otra contratada a través de encuestas, observaciones o experimentos, recabando información importante para afinar su planeación como la siguiente: Quiénes son los clientes potenciales y cómo persuadirlos, estrategias de marketing adecuadas, expectativas de los clientes, factores que influyen en sus decisiones de compra (precio, marca, aplicabilidad, entre otros) competidores principales, su modelo de negocio, fortalezas y debilidades.

En la investigación de mercado secundaria se consulta todos los documentos existentes como bases de datos de organismos públicos, libros, revistas especializadas, estudios de mercado ya realizados, aprovechando esta información para la formulación de la estrategia, obteniendo la ventaja de que se aprovechan datos duros de factores macroeconómicos, tecnológicos, ecológicos, sociales, demográficos; por citar algunos; que influyen en las decisiones de mercadotecnia. Algunos hallazgos que se pueden identificar con la investigación de mercado secundaria descrita por Ruano y Velasco (2018) y que puede ser de utilidad para la toma de decisiones en un plan de negocios Startup son las siguientes: condiciones económicas en los ámbitos internacional, nacional, regional o local, según sea el caso y que influyen de manera favorable o desfavorable para los planes del Startup, tendencias y mega tendencias que afectan al sector al que pertenece la empresa, cuyo conocimiento contribuye desarrollar estrategias acertadas de acuerdo a los nuevos estilos de vida de los consumidores, características demográficas, tamaño de la población, ingresos, que ayuden a predecir su escalabilidad.

Otra metodología para identificar nuevas oportunidades de negocio de acuerdo con Euromonitor International (2021) es la siguiente: Comprender el panorama general, predecir el futuro del macro entorno e identificar las oportunidades del mañana.

Las mega tendencias cambian el comportamiento del consumidor, propiciando tanto oportunidades como amenazas para las empresas, quienes tendrán, que identificar necesidades no satisfechas relacionadas con estas mega tendencias, generando el hilo conductor para la estrategia. El conocerlas permitirá al emprendedor tradicional y de empresas Startup generar una propuesta de valor requerida por los consumidores; de igual manera cumplir con el compromiso de bienestar social.

Tendencia deriva de la palabra “Trend” en inglés significa tendencia, se puede definir como aquella prospectiva de cambio social, económico, político y medioambiental que vivirán las personas en un determinado tiempo. Las tendencias han llegado a ser un referente importante para el consumo de productos y servicios.

Una tendencia no es definitiva y absoluta, solo ayuda a tener una referencia en el futuro próximo, ya sea a corto o mediano plazo, es una aproximación que varias agencias de investigación desarrollan para revelar el comportamiento de consumo y constituye un referente importante para la planeación estratégica.

Retomando las aportaciones de Ruano y Velasco (2018) en los elementos del plan de negocios de una Startup, destaca el análisis de la oportunidad a partir de las tendencias, cambios en el entorno que la han propiciado, y en base a ello, realizar la propuesta de valor en respuesta a la necesidad y/o problema al que se enfrenta el cliente potencial.

Esta propuesta de valor puede estar enfocada a: Productos y servicios, destacando su contribución a la realización de una tarea funcional, social o emocional, o simplemente satisfacer una necesidad; beneficios que se obtienen, ya sea esperados o buscados por el cliente o que los sorprenda en los aspectos funcional, social, emocional o porque reduzca sus costos; males o problemas que se alivian, ideando productos o servicios que reducen los problemas o emociones negativas.

### ***Cambios en los hábitos de consumo en México, derivados del brote virus COVID 19***

El virus COVID 19 surgió en China en diciembre del año 2019, y a partir de esa fecha se ha esparcido en prácticamente en todo el mundo, trayendo consecuencias graves que afectan a la humanidad en todos los aspectos, principalmente en los ámbitos salud física y mental, economía, estilos de vida y relaciones sociales. Prevalciendo las acciones de salvar vidas humanas y disminuir los contagios.

Derivado de esta situación que se vive en todo el mundo, la Organización Mundial de la Salud (2020), ha establecido lo que se conoce como “Nueva Normalidad” la cual establece una idea generalizada sobre las nuevas normas de convivencia social, que modifican las condiciones de vida que se tenían antes de la pandemia. Esta “Nueva Normalidad” será adoptada masivamente como una nueva norma social, su aplicación será contextualizada según las circunstancias de cada país estableciendo restricciones, protocolo de salud, y cambios en el comportamiento de los consumidores, con el objetivo de bajar el contagio y a la vez reactivar la economía. En México esta norma está regulada por la Secretaría de Economía a través de la “Estrategia de reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas”. Algunos aspectos que la integran son: el trabajo a distancia, las formas de comprar y consumir alimentos, medidas de distanciamiento social y todos los cambios de la vida cotidiana alrededor del virus. (Secretaría de Economía, 2020). En la preparación de la reapertura general se contemplan acciones de aplicación general, como son: elaboración por empresa de protocolos sanitarios para el reinicio de actividades; capacitación de personal para seguridad en el ambiente laboral;

readecuación de espacios y procesos productivos; filtros de ingreso, sanitización e higiene del espacio laboral.

En función de lo anteriormente expuesto, se destaca lo expresado por la agencia Nielsen (2020), que en todo el mundo se están planeando y probando estrategias de salida de las restricciones de vida implementadas para “aplanar la curva” del nuevo corona virus (COVID 19) lo que amerita el compromiso del empresario en contribuir para ofertar productos y servicios que satisfagan estas necesidades emergentes. Además, están bajo la presión de adaptar rápidamente operaciones para que los consumidores tengan una experiencia rápida y fluida en todos los canales (Euromonitor International, 2021).

### **Principales mega tendencias derivadas de la “Nueva Normalidad”, propuestas como un referente para generar estrategias competitivas en empresas Startup**

Uno de los retos de la innovación y del modelo de negocio adoptado es adaptarlo constantemente en función de la respuesta del mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011). Por su parte Ortega, (2017) considera que para el emprendedor es vital conocer las tendencias de consumo para conocer las necesidades del consumidor, antes que el mismo las reconozca. Esta idea es complementada por Osterwalder y Pigneur (2011) en que las tendencias pueden provocar cambios en el comportamiento del consumidor y afectar el modelo de negocio por lo que habrá que conocerlas y considerarlas como un factor previsor en el diseño de estrategias. Para la determinación de las tendencias de consumo en la “Nueva Normalidad” se realizó el proceso inductivo y se investigó a través de las organizaciones que se detallan en la tabla 2 los cambios en las tendencias en la nueva normalidad a partir de la crisis del COVID-19, y que generara nuevos hábitos de consumo, los cuales se analizan y presentan de manera resumida clasificados en cinco categorías. Esta información será un referente para la construcción de nuevas estrategias empresariales. Las fuentes citadas en la tabla 2, son de investigadoras reconocidas quienes a través de una metodología de análisis de mercado y encuestas cuantitativas obtienen y procesan la información y se difunde a través de la WEB. Es importante mencionar que los datos de las tendencias son muy dinámicos, sin embargo, para el año 2021 su consulta es muy importante para la implementación de sus estrategias.

**Tabla 2.**

*Resumen de tendencias de consumo en la “Nueva Normalidad”.*

PREOCUPACION POR EL BIENESTAR	AHORRADORES REFLEXIVOS	RECONFIGURACIÓN DE VALORES	REDISEÑO DE ESPACIOS Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	NUEVOS ESTILOS DE COMPRA
Preocupación por mantenerse saludable	Consumidor activo, impone sus tiempos, no le gustan los mensajes comerciales, libre de espacio	Convivencia y socialización con medidas de seguridad. Contenido emocional en las redes sociales Mundo de incertidumbre	Reubicación y rediseño de viviendas, donde la casa se convierte en oficina, escuela y hasta tienda	Las empresas que atienden a consumidores que se quedan en casa, adaptaran sus horarios a sus demandas individuales, otorgando servicio hasta de 24 horas
Productos para conservar la salud (vitaminas, desinfectantes, máscaras, cubrebocas, limpiadores para manos, purificadores de aire, etc.) Salud consciente Actividad física	El entorno económico incierto ha ocasionado que los consumidores sean más deliberados en el consumo, priorizando los productos con valor agregado y orientados a la salud. Los atributos premium deben reforzarse con trasfondos sensibles y tener una fuerte relación con la salud y bienestar, autocuidado y bienestar mental	Los consumidores toman asuntos sociales y ambientales más seriamente. Adoptan iniciativas para causar un efecto positivo en triple línea de resultados: Personas, planeta, utilidades	Trabajo remoto Los negocios deben apoyar al balance vida- trabajo, así como las necesidades de productividad y comunicación. Regreso a las actividades económicas de forma híbrida.	Ascenso constante del comercio electrónico por nueva ola de consumidores digitales
Mayor atención al etiquetado de los productos (contenido, valor nutrimental, etc.) Creación de red de socios connect, (proveedores, clientes)	Los consumidores esperan que las marcas sigan actuando con un propósito más allá de la pandemia. Medidas de protección como mayor flexibilidad en el lugar de trabajo se conviertan en la nueva normalidad	El localismo se convierte en una tendencia dominante Los consumidores de todo el mundo se inclinan por la compra de productos locales. Consumidores involucrados en tecnologías emergentes. Mayor concientización sanitaria, ambiental y de hábitos.	Realidad phigital: Los medios digitales facilitan a los clientes comunicarse desde casa para realizar operaciones comerciales y financieras; sin embargo, las instituciones han implementado un sistema híbrido para que los consumidores, trabajadores y ciudadanía puedan vivir, comprar, ejercitarse, trabajar combinándolo físicamente y de manera virtual	Aumenta el uso de redes sociales. (YouTube, Facebook, WhatsApp, Messenger, Instagram, Twitter) con mayor frecuencia los de 25-35 años

<p>Residentes urbanos buscan oasis al aire libre que les proporcionen bienestar físico y mental.</p> <p>También los comercios y restaurantes salen al aire libre</p> <p>Migración a comunidades rurales para su trabajo remoto</p>		<p>Consumidores con nuevo entendimiento de sí mismos, y de su lugar en el mundo; buscan una vida más plena, balanceada y de automejora.</p>	<p>La flexibilidad en el teletrabajo, home office y homesschooling ahorra tiempo en los traslados, sin embargo, administrar el tiempo puede ser complicado sin disciplina porque se combina en el mismo espacio vida familiar, social, descanso y entretenimiento con la vida laboral y escolar, sin embargo, sin un cronograma a seguir, las personas pueden priorizar la rutina en el hogar y no cumplir con sus metas de trabajo</p>	<p>Mayor navegación en la WEB, favoreciendo la publicidad digital.</p> <p>Consumidores involucrados en tecnologías emergentes</p> <p>Las empresas minoristas, están aumentando su participación en el E-commerce</p>
<p>Métodos como código QR en los marcadores de distanciamiento social; los retailers buscan capturar a los clientes, se utilizan métodos de pago sin contacto físico.</p>		<p>Las actividades comerciales espontáneas pasaron a ser programadas por días y por horarios. Las prácticas varían por generaciones; los jóvenes prefieren la interacción digital, las personas mayores prefieren la comunicación con personas.</p>	<p>Innovaciones en tecnología para facilitar la colaboración remota y socializar con sus colegas en el mismo nivel de productividad a través de GoBe robots.</p>	<p>Nuevos métodos como códigos QR, que permiten en restaurantes ver la carta, en bancos agendar su turno, sistemas de comunicación por redes sociales de vendedor con los clientes.</p>
			<p>Microlearning (aprendizaje informal)</p> <p>Cursos a la medida del cliente.</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor International, (2021); Expansión (2020); Kantar (2020) y Nielsen (2020).

Con los datos de tendencias presentados en la tabla 2, se puede deducir que las Startup tienen la gran oportunidad de dar respuesta a estas necesidades determinadas de manera sistematizada por las instituciones citadas, se hallaron nuevas ideas de negocio emergentes sobre diversos giros como son: las asesorías para el teletrabajo, “Homesschooling”, Microlearning,



actividades dirigidas para la actividad deportiva, liberación del estrés, bienestar corporativo, software para el teletrabajo, etc. Y desde luego que como atributo se dé un valor agregado de acuerdo con las peculiaridades del consumidor.

Otro aspecto que tendrá que considerarse para anticiparse al cumplimiento de la normatividad en el emprendimiento en base a tendencias de consumo, es la consulta de la normatividad vigente, la cual se describe a continuación.

### **Normatividad para regular el consumo seguro.**

En México, existen dos organismos que regulan el consumo seguro: Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), quien autoriza registros sanitarios, licencias sanitarias, permisos, certificados de condición sanitaria, ensayos clínicos, moléculas nuevas y otras autorizaciones. Le corresponde emitir las certificaciones de Buenas prácticas de fabricación de insumos para la salud debido a la emergencia sanitaria por causa de la epidemia generada por el virus SARS-CoV2 (COVID 19).

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Le corresponde la certificación para el manejo higiénico de alimentos, sustentándose en la norma NMX-F-605-NORMEX-2015. Otorga el Distintivo H, el cual es un reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo a restaurantes, cafeterías, comedores industriales entre otros para que mantengan sus insumos con altos índices de higiene (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C, s/f).

Es de vital importancia que las empresas, sobre todo las startup que trabajan solas o asociadas con las grandes consideren en su estrategia el valor agregado a sus productos y servicios, conozcan los lineamientos de estos organismos para ofrecer ventajas competitivas a sus clientes, considerando que el consumidor cada vez está más informado y realiza compras razonadas.

### ***Retos y oportunidades de las empresas startup***

El método Lean Startup recalca que el despilfarro que se hace en la innovación y construcción del producto mínimo viable (PMV) se puede prevenir si se entienden sus causas, por lo que la gran ventaja de conocer las tendencias de consumo constituye un paso importante, porque es información útil para proponer alternativas y actuar en términos de mayor certidumbre para que la empresa startup sea sostenible y replicable como se conceptualiza.

## **Resultados y discusiones**

Se analizaron los conceptos de Startup, encontrándose en su caracterización que: son empresas de arranque, emergentes, escalables, replicables, automatizables y vendibles, generalmente ofrecen productos o servicios innovadores de base tecnológica, lo que les permite a algunas trascender a su consolidación. Su situación se ha visto favorecida por las situaciones del entorno en lo referente a las condiciones de la era digital y la contingencia sanitaria que ha llevado a la ciudadanía a cambiar sus hábitos de consumo. Es importante señalar que con la implementación y medición de los principios del Método Lean Startup, se puede conocer si se cumple con los requerimientos del cliente, contribuyendo a que las empresas actúen de manera más eficiente.

Como producto de la revisión documental, se halló información relevante para el cumplimiento del objetivo de esta investigación a partir del brote del virus Covid 19 en México, destacando lo siguiente: Surgió una nueva norma social regulada por la Secretaría de Economía para las actividades sociales, educativas y económicas, propiciando cambios importantes en las empresas en cuanto a protocolos sanitarios para la realización de sus actividades, también se tuvieron que adaptar rápidamente a propiciar experiencias de compra ágil y fluida en los consumidores, acudiendo a la multicanalidad. Mediante la revisión de la literatura sobre investigación de mercados se pudo conocer su clasificación en investigación primaria y secundaria, ambas piezas clave para las Startup; en la primaria con la aplicación de encuestas, observaciones o experimentos permite indagar quienes y donde están los clientes potenciales y la consecuente estrategia de marketing a utilizar, mientras que en la secundaria, a través del uso de datos duros de organismos oficiales se podrán planificar oportunamente y con mayor certidumbre estrategias acertadas. El resumen de tendencias especificadas en la tabla 2, permitió conocer los nuevos patrones de consumo en la contingencia sanitaria, permitiendo con estos datos detectar oportunidades y generar propuestas de valor a los clientes y a la vez cumplir con el compromiso de bienestar social a la ciudadanía, dado que forma parte de las tendencias; de igual manera si es el caso reconfigurar el modelo de negocio cuando la tendencia constituya una amenaza. Con la revisión de la normatividad emitida por el sector gubernamental en la “nueva normalidad” se obtuvo información que será de utilidad en el emprendimiento de empresas de

base tecnológica para que operen dentro de la legalidad. Por otra parte, es importante resaltar que derivado de la crisis pandémica que sufre la ciudadanía, las personas se han vuelto más cuidadosas en las compras sobre todo de productos que estén relacionados con la salud, como son las categorías de alimentos, productos de higiene personal, artículos de aseo, y otros, y por lo tanto están eligiendo para sus compras presenciales aquellos comercios donde cumplan con todas las medidas sanitarias preventivas, y a pesar de que una parte importante de compradores ha migrado al comercio digital por comodidad ante la situación, otros más realizan sus compras de manera tradicional para reactivar la economía de aquellos negocios locales que no cuenten con los medios ni las posibilidades de trasladarse al formato digital. Finalmente se observó con esta revisión documental que una característica importante del nuevo consumidor es la conciencia por la búsqueda de la calidad y seguridad en el consumo y su preocupación y participación en la responsabilidad social individual respecto al cuidado del ambiente y solidaridad social.

En la tabla 3, se realiza una síntesis de la relación que se presenta entre el problema de investigación planteado al inicio de este documento con el objetivo del estudio y los resultados de la investigación documental.

**Tabla 3.**

*Análisis de resultados.*

<b>Problema de investigación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Los problemas más habituales del emprendedor es aferrarse de una idea sin ponerla en práctica a través de un proyecto de empresa para validar su pertinencia, basado en una investigación de mercados	Analizar el contexto competitivo actual de las empresas de base tecnológica denominadas Startup con base en una revisión documental a fin de proponer estrategias que permitan su crecimiento relativo y absoluto, tomando como referente el cambio en los estilos de vida y restricciones que ha enfrentado la ciudadanía a nivel mundial derivado de la pandemia Covid 19	El análisis de las tendencias permitió conocer los nuevos patrones de consumo en la contingencia sanitaria, así como la actual normatividad, información que será de utilidad para el diseño de estrategias en el emprendimiento de empresas de base tecnológica

Fuente: Elaboración propia.

## **Discusión**

En la revisión de trabajos anteriores, se encontraron resultados importantes como la caracterización de empresas emergentes (Spiegel *et al.*, 2016), así como el estudio del ecosistema emprendedor como influyente en la identificación y explotación de oportunidades para estas empresas (Martínez *et al.*, 2020); también se ha identificado que estas empresas son de base tecnológica y atributos de innovación; tienen altas posibilidades de aplicar estrategias que favorezcan su crecimiento por sí solas o asociadas con las grandes. En esta investigación se identificó a través del análisis de las tendencias que las empresas Startup pueden dar respuesta a los requerimientos del nuevo consumidor que justamente en esta etapa de contingencia ha trascendido más rápidamente del consumo tradicional al consumo en línea, tomando en cuenta los nuevos requerimientos de productos y servicios analizados en este artículo. Las ciudades que pueden favorecer al emprendimiento o desarrollo de este tipo de empresas son aquellas donde exista un mercado en crecimiento y a la vez adultos jóvenes de preferencia con estudios universitarios y de posgrado que además de su espíritu emprendedor, tengan el conocimiento técnico del producto o servicio que ofrecerían, así como en las nuevas tecnologías del marketing digital y las habilidades para gestionar el financiamiento con inversores o socios financieros. Como resultado de lo expresado en el cuerpo de este artículo A continuación, se presenta de manera resumida una comparación de las tendencias antes de la contingencia sanitaria, con la de la “nueva normalidad” y la proyección a futuro, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a agregar valor a estas empresas (Tabla 4).

**Tabla 4.**

*Resumen comparativo de las tendencias antes de la contingencia sanitaria, durante y futura*

<b>Tendencia antes del Covid 19</b>	<b>Tendencia “Nueva Normalidad”</b>	<b>Proyección de Tendencia</b>
Inclinación a medios digitales para el consumo principalmente en adultos jóvenes	<p>Incremento del uso de los medios digitales en adultos mayores.</p> <p>Necesidad de atención ágil y eficaz en la producción y distribución de bienes.</p> <p>Adquisición de equipamiento para el manejo del ocio.</p> <p>Telemedicina</p> <p>Microlearning (aprendizaje informal)</p> <p>Convivencia a distancia</p> <p>Atención emocional</p>	<p>El conocimiento del cliente continuará siendo relevante para adecuar las organizaciones a la satisfacción de sus necesidades, por lo que el uso de datos para segmentarlo y la consecuente transformación de las organizaciones en base al cliente seguirá siendo tendencia.</p> <p>Las organizaciones continuaran involucrándose en la ayuda de la ciudadanía (Responsabilidad social empresarial)</p> <p>Participación de los actores sociales en la Economía circular</p>

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

Se reconoce que de acuerdo con los estudios de tendencias de consumo y las investigaciones del nuevo perfil de consumidores, desde antes de la pandemia, se apreciaba la inclinación hacia la utilización de los medios digitales para el consumo, y hoy con la nueva normalidad, l

contingencia abrió las puertas a las empresas de base tecnológica, porque como se expresó en el extenso de este documento las tendencias describen necesidades de atención no solo a la producción y distribución de alimentos, sino también al manejo del ocio, telemedicina, convivencia a distancia; atención emocional, entre otras.

Desde luego que no todos los emprendedores saldrán avante ante esta situación, algunos reinventarán su modelo de negocios, o se refugiarán en un empleo como dependiente de un tercero, dependiendo de la situación de su entorno y su creatividad para conservar y cuidar su patrimonio, otros se asociarán con otra empresa de la misma naturaleza para fortalecerse y generar economías de escala, sin embargo, a todos dejara un aprendizaje que los fortalecerá para el futuro.

Cerrando esta investigación, se concluye que, los emprendedores tradicionales tendrán que prepararse para afrontar esta nueva realidad y reinventar su modelo de negocio para adaptarse al modelo híbrido que se mantiene en actividades comerciales, educativas y sociales; por su parte los emprendedores de startup continuarán potencializando sus capacidades creativas aprovechando las oportunidades del entorno y afrontar los retos que se presenten para que de manera ética y con responsabilidad social desarrollen estrategias ágiles para tiempos fluidos y cambiantes de la “Nueva Normalidad”.

## **Limitaciones**

La limitación principal radica en que este estudio se realizó en el periodo 2020 - 2021, y considerando las tendencias que han identificados los principales organismos dedicados a la investigación de mercados, sin embargo, esta información es muy dinámica y cambia de un año a otro, motivo por el que las empresas deben considerar estos cambios en su planeación estratégica para responder de manera oportuna a las nuevas necesidades de su mercado objetivo.

Se continuará con este estudio de tendencia en los próximos años para realizar la investigación cuantitativa.

## Referencias

- Cabiedes, L. (2015). *¿Tienes una Startup?*. Gestión 2000.
- Del Sarto, N., Di Minin, A., Ferrigno, G. & Piccaluga, A. (2021) Born global and well educated: start – up survival through fuzzy set análisis. *Small Business Economics*. 56 (4), 1405-1423. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00238-6>
- Expansión, (2020, 20 de julio). *Tendencias del consumidor que definirán la nueva normalidad* . Expansión. <https://expansion.mx/opinion/2020/07/20/tendencias-del-consumidor-que-definiran-la-nueva-normalidad>
- García-Rodríguez, J.F., Hernández-Vasconcelos, M.A. & Martínez-Pérez, L. (2017). Estudio de percepción del potencial de las empresas de base tecnológica (start-ups) para el desarrollo y crecimiento económico de Tabasco, México. *Investigación Operacional*, 38 (5), 455+. <https://link.gale.com/apps/doc/A517625823/AONE?u=anon~7d115c11&sid=googleScholar&id=1dc8850f>
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (s/f). *Manejo higiénico de alimentos*. <https://imnc.org.mx/distintivo-h/>
- Euromonitor International. (2021, 3 de enero) *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/megatrend-analysis>
- Kantar. (2020, 9 de octubre). *Crea una estrategia de retail efectiva*. Kantar. [http://mkt.kantar.com/landing/omnichannel/crea-una-estrategia-de-retail-efectiva/?utm\\_source=google&utm\\_medium=search&gclid=Cj0KCQjwgo\\_5BRDuARIsADDEntTRNeGeYMAcfYxS-pijnXG5ePnI5R4-e7SRq5u9w4EDjxVL5ztqvNgaAmRbEALw\\_wcB](http://mkt.kantar.com/landing/omnichannel/crea-una-estrategia-de-retail-efectiva/?utm_source=google&utm_medium=search&gclid=Cj0KCQjwgo_5BRDuARIsADDEntTRNeGeYMAcfYxS-pijnXG5ePnI5R4-e7SRq5u9w4EDjxVL5ztqvNgaAmRbEALw_wcB)
- Montoya, D.M. (2015) Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4,7-20. <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.416>
- Martínez, F. (2019) *Crea un negocio fregón en 20 pasos*. Planeta
- Martínez, F. S., Biedma, F. J. M., & Ruiz, N. J. (2020). Impact of high-growth start-ups on entrepreneurial environment based on the level of national economic development .

- Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 29(3), 1007–1020.  
<https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.1002/bse.2413>
- Münch, L. (2014). *Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo Administración* (2nd ed.). Pearson
- NielsenIQ, (2021, enero). *Nielsen IQ Trends Info Diciembre 2020*. Nielsen.  
<https://www.nielsen.com/co/es/insights/>
- Nielsen. (2020, 14 de octubre). *Digital Consumer Survey México 2020*. Nielsen.  
<https://www.nielseniboep.com/2020/09/14/digital-consumer-survey-mexico-2020/>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto.
- Ries, E. (2018). *El camino hacia el Lean Startup*. Paidós Empresa.
- Secretaría de Economía. (2020, 14 de mayo). *La Nueva Normalidad: estrategias de reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas*.  
[www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/551832/CPM\\_Plan\\_Nueva\\_Normalidad\\_\\_13\\_may20.pdf?fbclid=IwAR2ebRAE4wuNqigaUr-U9UkUcZqzCNQzKJPxay4YadBva5QNSPkobWVBgl8](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/551832/CPM_Plan_Nueva_Normalidad__13_may20.pdf?fbclid=IwAR2ebRAE4wuNqigaUr-U9UkUcZqzCNQzKJPxay4YadBva5QNSPkobWVBgl8)
- Ruano, L. y Velasco, R. (2018) *Emprendimiento en el entorno digital. El lanzamiento de una Startup*. Alfaomega.
- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421–449.  
<https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.1111/isj.12073>
- Stengel, J. (2019) *Innovadores a Rienda Suelta*. Paidós Empresa
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Vivar, C. G., Arantzamendi, M., López-Dicastillo, O., & Gordo Luis, C. (2010). La Teoría Fundamentada como Metodología de Investigación Cualitativa en Enfermería. *Index de Enfermería*, 19(4), 283-288.  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962010000300011&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000300011&lng=es&tlng=es).



- Organización Mundial de la Salud. (2020, enero). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Organización Mundial de la Salud.  
<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Ortega, I. (2017). *Disrupción: 100 reflexiones para entender el momento que vivimos a través del fenómeno emprendedor, la tecnología y los millennials*. Universidad Internacional de La Rioja.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAPP, S. L. U.