



Casos de creatividad aplicada en el sector empresarial

Las empresas ante la pandemia COVID 19

Coordinadora

Dora Luz González Bañales

Autores

Lizbeth Cabello Amaya, Isqui Elizabeth Cisneros
Pérez, Karla Del Carmen Cortez Aragón, José Alberto del
Campo Villarreal, Alba Fierro Pérez, Miguel Angel Lomas
Avilés, Víctor Ignacio Montecinos Piña, Agustín Pérez
Ricardez, Martha Aurelia Santillán de La Torre

Instituto Universitario

Anglo Español

ISBN: 978-607-9003-59-3



9 786079 003593

Casos de creatividad aplicada en el sector empresarial

Las empresas ante la pandemia COVID 19

Coordinadora

Dora Luz González Bañales
Instituto Tecnológico de Durango/Tecnológico Nacional de México
Instituto Universitario Anglo Español

Autores

Lizbeth Cabello Amaya, Isqui Elizabeth Cisneros Pérez,
Karla del Carmen Cortez Aragón, José Alberto del Campo
Villarreal, Alba Fierro Pérez, Miguel Angel Lomas Avilés,
Víctor Ignacio Montecinos Piña, Agustín Pérez Ricardez,
Martha Aurelia Santillán de La Torre

Primera Edición: enero de 2022
ISBN: 978-607-9003-59-3

Editor: Instituto Universitario Anglo Español, A.C.
Editado en: Durango, Dgo., México.

Fotografía de portada: Mitchell Luo en pexels.com

No está permitida la impresión, o reproducción total o parcial por cualquier otro medio de este libro sin la autorización por escrito de los editores. La finalidad de la obra es con fines educativos y de divulgación, la obra es sin fines de lucro. Los nombres y logotipos incluidos en los casos presentados son marca registrada y propiedad de cada una de las empresas.

Los contenidos de cada caso parten de información pública en Internet.

Contenido

Presentación	1
Creatividad vs Innovación	3
Importancia de la creatividad en el sector empresarial en época de pandemia	7
La nueva “normalidad” de las empresas	9
Casos: Las empresas ante la pandemia COVID-19	
Caso 1 Sector Entretenimiento	13
Impacto del COVID-19 en el sector entretenimiento	13
Presentación de la empresa: Cinépolis	14
Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar	15
Propuesta de valor	15
Segmento de clientes	17
Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19	18
Tipo de innovación	21
¿En qué áreas del negocio innovó?	22
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	23
Caso 2 Sector Textil	25
Impacto del COVID-19 en el sector textil	25
Presentación de la empresa Grupo Textilero Siena	26
Modelo de negocio tradicional	

de la empresa a analizar	26
Cambios realizados por la empresa	
Grupo Textilero Siena en su propuesta	
de valor ante el COVID-19	26
Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19	27
¿Novedad, creación, invención o innovación?	28
Tipo de creatividad	28
Tipo de innovación	29
¿En qué áreas del negocio innovó?	29
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta	
de valor de la empresa?	29
Caso 3 Sector Bancario	31
Impacto del COVID-19 en el sector bancario	31
Presentación de la empresa Banorte	32
Modelo de negocio tradicional	
de la empresa a analizar	33
Propuesta de valor	33
Segmento de clientes	34
Cómo entregaba su producto o servicio	
antes del COVID-19	36
Cambios realizados por la empresa	
Banorte en su propuesta de valor ante el COVID-19	36
Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19	37
¿Novedad, creación, invención o innovación?	37
Tipo de creatividad	39
Tipo de innovación	39
¿En qué áreas del negocio innovó?	40

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	40
Caso 4 Sector Hostelería	43
Impacto del COVID-19 en el sector hostelería	43
Presentación de la empresa Airbnb	44
Propuesta de valor	44
Segmento de clientes	48
Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19	50
Cambios realizados por Airbnb en su propuesta de valor ante el COVID-19	51
¿Novedad, creación, invención o innovación?	53
Tipo de creatividad	54
Tipo de innovación	54
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	54
Caso 5 Sector Aerolíneas	57
Impacto del COVID-19 en el sector aerolíneas	57
Presentación de la empresa Aeroméxico	58
Propuesta de valor	59
Segmento de clientes	60
Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19	60
¿Novedad, creación, invención o innovación?	61
Tipo de creatividad	61
Tipo de innovación	61
¿En qué áreas del negocio innovó?	62

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	62
Caso 6 Sector E-commerce alimentación	65
Impacto del COVID-19 en el sector e-commerce alimentación	65
Presentación de la empresa Amazon Fresh	66
Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar	66
Propuesta de valor	67
Segmento de clientes	68
Cómo entregaba su producto o servicio	68
antes del COVID-19	69
Cambios realizados por la empresa Amazon Fresh en su propuesta de valor ante el COVID-19	70
Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19	72
¿Novedad, creación, invención o innovación?	72
Tipo de creatividad	73
Tipo de innovación	73
¿En qué áreas del negocio innovó?	74
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	74
Caso 7 Sector e-Gobierno	77
Impacto del COVID-19 en el sector e-Gobierno	77

Presentación de e-Gobierno en México	78
Propuesta de valor	78
Segmento de clientes	79
Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19	79
Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19	81
¿Novedad, creación, invención o innovación?	81
Tipo de creatividad	81
Tipo de innovación	82
¿En qué áreas del negocio innovó?	83
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	83
Caso 8 Sector Deportes	85
Impacto del COVID-19 en el sector deportes	85
Presentación de la Liga Mexicana de Fútbol	86
Propuesta de valor	86
Segmento de clientes	88
Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19	89
Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19	89
¿Novedad, creación, invención o innovación?	91
Tipo de creatividad	92
Tipo de innovación	92
¿En qué áreas del negocio innovó?	92
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	93

Caso 9 Sector Gimnasios	95
Presentación de la empresa Element Sport Gym	95
Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar	95
Propuesta de valor	96
Segmento de clientes	96
Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19	102
¿Novedad, creación, invención o innovación?	104
Tipo de creatividad	105
Tipo de innovación	105
¿En qué áreas del negocio innovó?	106
¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?	107
Bibliografía	108

Presentación

Esta obra tiene por finalidad presentar a través de una serie de casos de empresas de diversos sectores empresariales cómo la creatividad empresarial se ha convertido en un factor esencial en cada una de ellas para sobrevivir y hacer frente a los retos que ha traído consigo la pandemia derivada de COVID-19.

Se presenta el antes y un después de la propuesta de valor de cada una de estas empresas atendiendo a aspectos tales como: propuesta de valor antes de COVID-19, entrega de producto o servicio ante el COVID-19, Tipo de creatividad e innovación aplicada, áreas del negocio donde se innovó y qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa.

Los casos se desprenden de los ejercicios de análisis realizados en el curso "Creatividad Aplicada" impartida en el Doctorado en Innovación y Gestión Organizacional del Instituto Universitario Anglo Español (Durango, México). Generación Mayo 2020.



Creatividad vs Innovación

What's dangerous is not to Evolve

Jeff Bezos, CEO Amazon

En un entorno cambiante como el actual en el que la capacidad de competir de las empresas responde cada vez más a intangibles como la innovación o el conocimiento, la creatividad se está erigiendo como un elemento de vital importancia para asegurar la competitividad de las regiones y las empresas. Ante la imposibilidad de competir en precios con algunas de las economías emergentes, las estrategias regionales han dado paso a una nueva ola de políticas de reforzamiento de las actividades basadas en el conocimiento y la I+D

Crea Business Idea

Algunas diferencias entre conceptos¹...

- **Novedad:** algo nuevo, Ej. los colores.
- **Creación:** algo nuevo y valioso, Ej. una colección de moda otoño-invierno.
- **Invencción:** algo nuevo, con potencial, que esté patentado.
- **Innovación:** algo nuevo y singularmente útil, Ej. el modelo de negocio de aerolíneas de bajo costo.

1 <https://www.germanbacca.com/los-muchos-significados-y-tipos-de-innovacion/>

*La creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas,
mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas
dentro de una organización.*

*En otras palabras, la creatividad es el concepto
y la innovación es el proceso.*

William Coyne

Más allá de las ideas brillantes...

*Creatividad es pensar cosas nuevas, mientras la innovación
es hacer cosas nuevas*

Theodore Levitt

Creatividad e Innovación en las Organizaciones

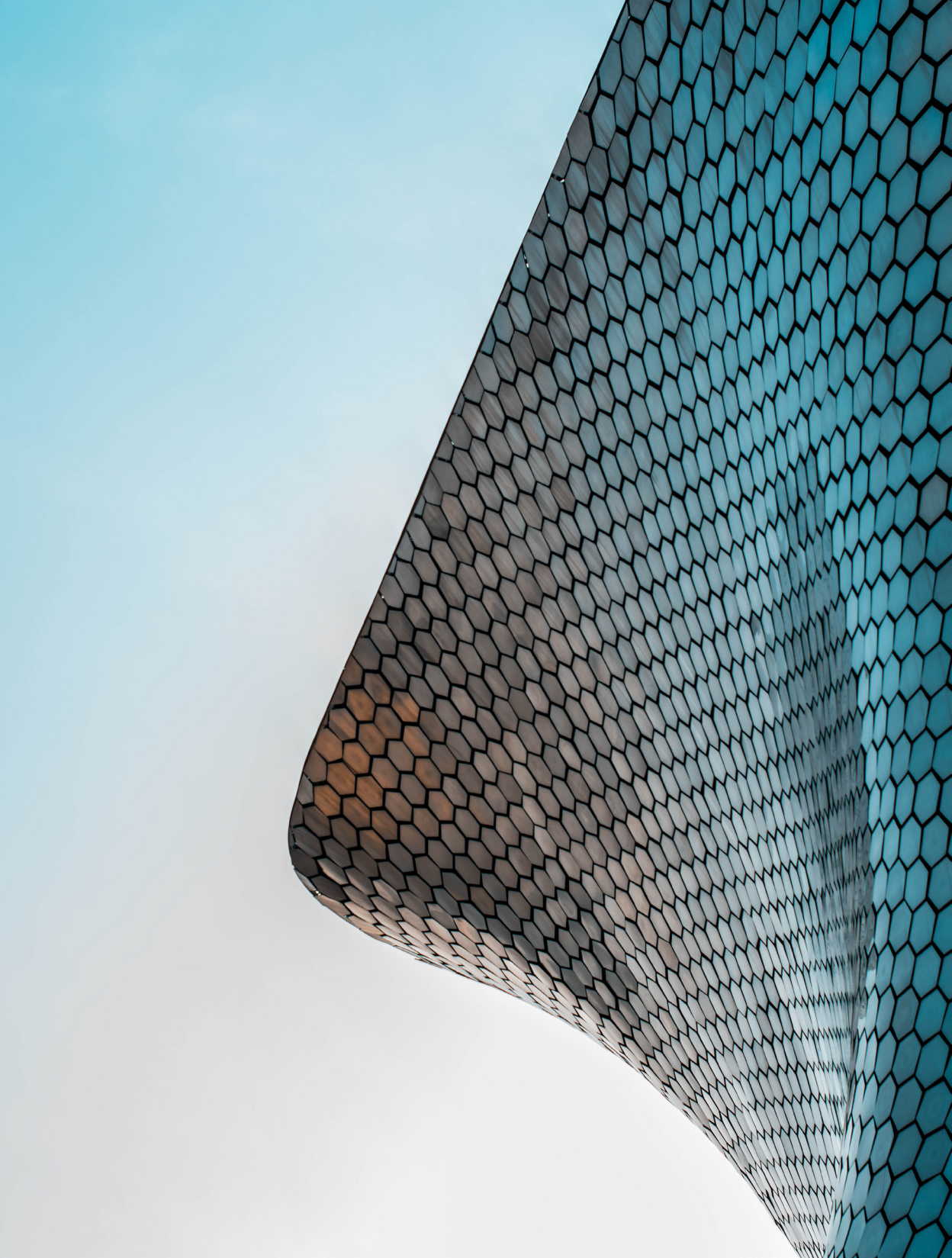
Estableciendo algunas diferencias básicas entre la creatividad y la innovación, la creatividad es generar ideas nuevas y útiles en cualquier campo, y la **Innovación** es utilizar exitosamente ideas creativas en una organización.

Para que un producto o una idea puedan considerarse creativos, tienen que diferenciarse de lo que se haya hecho. No basta que el producto o la idea sea diferente tiene que también adecuarse al objetivo en cuestión, además de ser correcto, valioso o expresivo en su significado.

La innovación exitosa puede originarse no sólo de las ideas creativas originadas en una organización, sino además de ideas originadas fuera de ella, como pasa con la transferencia tecnológica.



Dicho de otra manera, la creatividad representa el proceso de generación de ideas. De alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones. Por su parte, la innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto (virtualexperience.cl).



Importancia de la creatividad en el sector empresarial ante la pandemia COVID 19

¿Qué es la creatividad en la empresa?²

La creatividad en la empresa es una habilidad que se puede desarrollar y un proceso que se puede gestionar.

- La creatividad es el acto de convertir inspiración en propuestas accionables.
- La creatividad es la cualidad que permite a las personas abstraerse para descubrir conexiones novedosas, alternativas a la realidad o identificar tendencias que, sin esta capacidad, sería muy difícil detectar.

2 <https://retos-directivos.eae.es/tres-ejemplos-de-empresas-que-han-sabido-combinar-innovacion-y-creatividad/>



Una historia de tantas³...

Rainer Winter es el fundador y propietario de la fábrica de helados Keiserlich, en Colonia (Alemania). Mientras pudo, mantuvo su negocio en marcha, con reglas sobre la distancia mínima a guardar entre clientes, así como con el personal, con medidas de higiene adicionales y normas de conducta. No floreció, pero funcionó. “Los clientes se adherieron a las pautas”, dice Winter, “fue genial.” Pero...

También hubo mucho viento en contra en las redes sociales. Fue acusado de avaricia o irresponsabilidad, porque su negocio aún estaba funcionando.

Nadie ve la responsabilidad que tenemos hacia nuestros empleados... Después de todo, hay personas detrás de cada empresa
Rainer Winter

3 <https://www.dw.com/es/peque%C3%B1as-empresas-desaf%C3%ADan-al-coronavirus-con-creatividad/a-52918460> Keiserlich.com | Deutsche Eismanufaktur

La nueva “normalidad” de las empresas

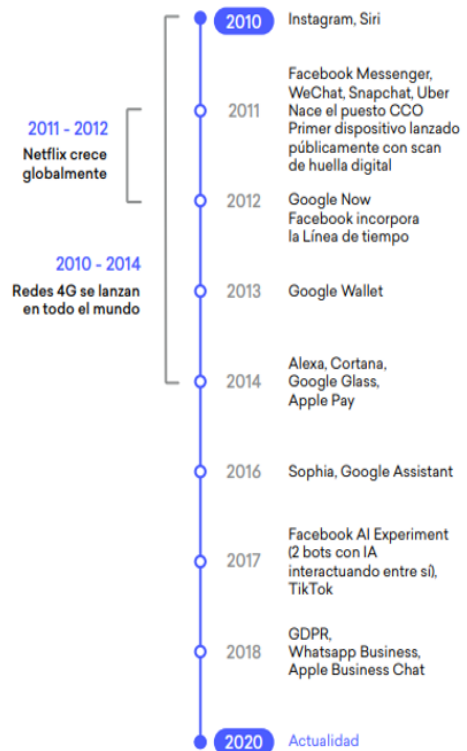
Ante el COVID 19 las prioridades y las expectativas de los clientes cambiaron. Al cambiar el día a día de las personas, la forma en que las empresas interactúan con sus clientes también cambia. Todos estos aspectos sociales están impactando y moldeando un nuevo mundo y obligando a las empresas a cambiar la forma en que hacen negocios

Martín Frascaroli, CEO y Fundador de Aivo

Las innovaciones de la década pasada

En los últimos diez años algunos artefactos dignos de la ciencia ficción, como en la serie de *comics* los Supersónicos (Jetsons) se volvieron realidad.

Con ello los hábitos, las expectativas y los pasatiempos de las personas han ido cambiando.



Fuente: <https://es.aivo.co/whitepaper-cx-post-coronavirus>

Como resultado, el consumidor moderno se convirtió en:

- Exigente y no conformista
- Multitareas
- Interesado en investigar y en la opinión de los demás al tomar una decisión de compra
- Empoderado y vocal
- No leal
- Acostumbrado a las compras y comunicaciones digitales
- Centrado en la experiencia



VS

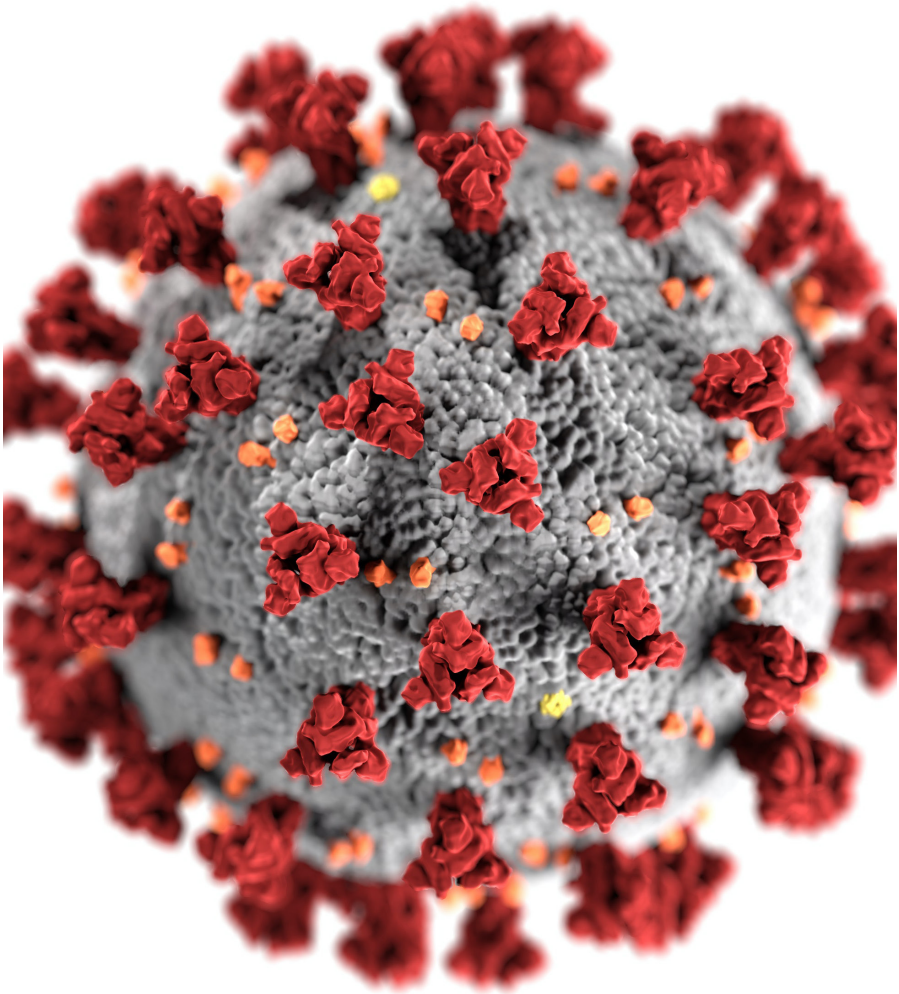
¿Qué características definen al consumidor en situación de crisis?

- En estado de alerta y urgencia
- Impaciente, ansioso y con miedo
- Toma decisiones drásticas
- Reducción de gastos no esenciales
- No asiste a tiendas físicas o espacios comunes
- Preferencia por canales digitales
- Centrado en soluciones
- Prioriza las empresas que se muestran empáticas y se adaptan a él y a la nueva realidad



Fuente: <https://www.aivo.co/wp-content/uploads/2020/05/whitepaper-la-experiencia-del-cliente-post-coronavirus.pdf>

Casos: Las empresas ante la pandemia COVID-19



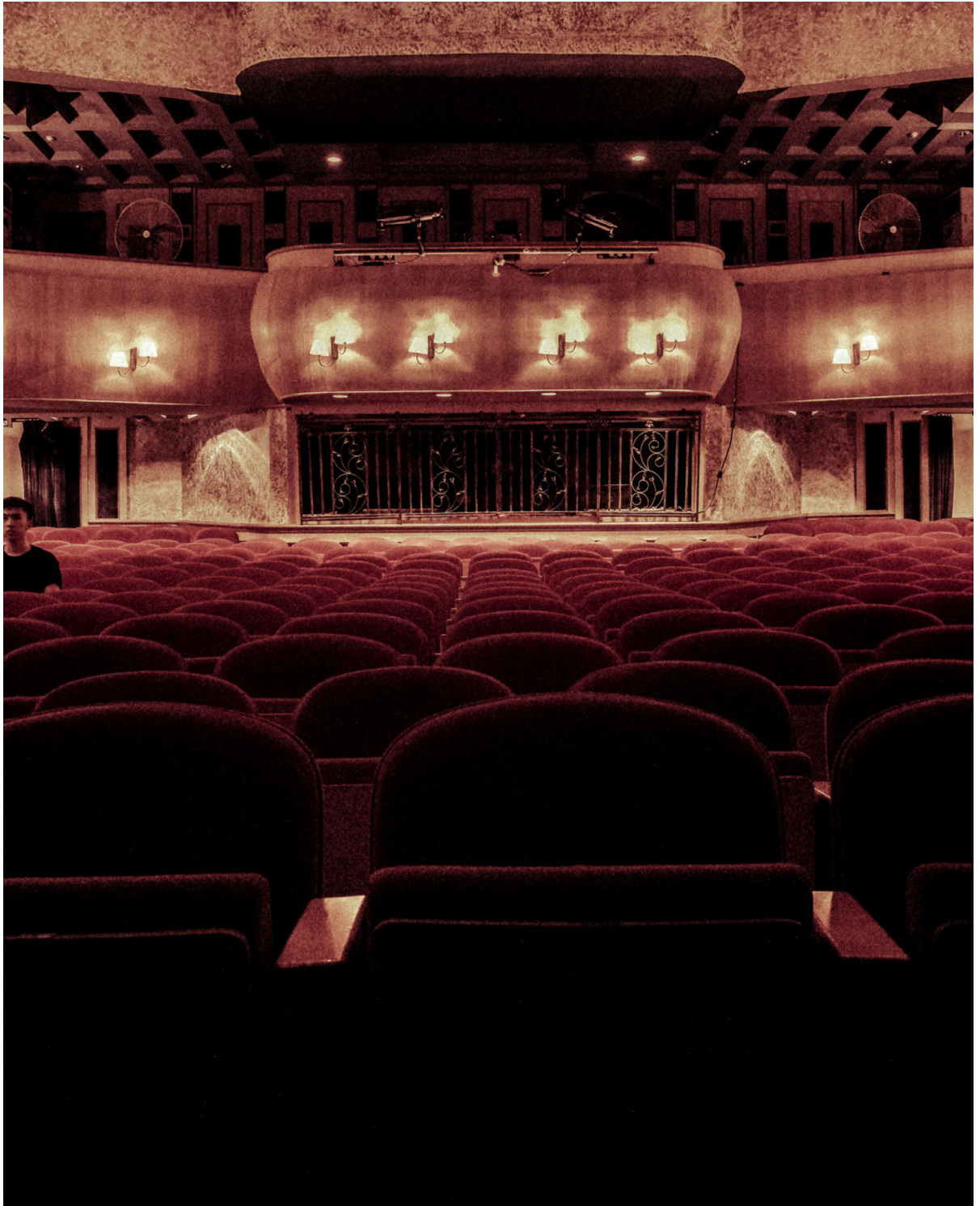


Foto: Donald Tong en Pexels

Entretenimiento

Caso 1: Cinépolis

Autor: Isqui Elizabeth Cisneros Pérez

*Al inventarse el cine,
las nubes paradas en las fotografías comenzaron a andar*
Ramón Gómez de la Serna

Impacto del COVID en el sector entretenimiento

En el sector entretenimiento, concretamente en el caso de Cinépolis, el 24 de marzo de 2020, Cinépolis emitió un comunicado anunciando la suspensión de operaciones en México, debido a una de las crisis de salud pública más graves de la última década por la pandemia de Coronavirus (COVID-19). Este comunicado fue acompañado por un emotivo video diciendo que extrañará a sus clientes.

Por otro lado, con respecto a sus empleados, dijo “Estas medidas no contemplan ningún ajuste de personal y tengan la certeza que, a medida que tomemos las acciones que nos permitan adaptarnos a los retos que esta nueva realidad nos presente, lo haremos siempre pensando en nuestros colaboradores” esto fue muy bien recibido por la opinión pública.

Presentación de la empresa: Cinépolis

Bajo el nombre de Cine Morelos, en 1947, surgió en Morelia Michoacán (México) una sala de exhibición de cine. Posteriormente, en 1971, Enrique Ramírez Miguel creó la Organización Ramírez Cinemas, que cambió de nombre a Cinemas Gemelos y después a Multicinemas.

Para 1971 inauguró el cine La Raza, en la Ciudad de México, y el año siguiente introdujo el concepto de salas dúplex bajo la marca Cinemas Gemelos®. Para 1973 abrió sus puertas el primer Multicinemas®, de 4 salas, concepto que creció de manera acelerada durante los siguientes 15 años.

El concepto Cinépolis® nació en 1994, con el primer multiplex de 10 salas en la ciudad de Tijuana, B.C., y en 1996 fue la primera empresa exhibidora en introducir al país el concepto de salas tipo estadio, con la apertura de Cinépolis® Querétaro y Cinépolis® Culiacán.

Cinépolis destaca en el competitivo mercado de la exhibición cinematográfica con sus 6629 salas en todo el mundo, con presencia en 17 países. En México, está presente en 122 ciudades, a nivel internacional, la empresa ya tiene presencia en Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, Estados Unidos, Chile, España e India, y no proyecta frenar el ritmo.

Este último país marcó su incursión en Medio Oriente, donde planea elevar su apuesta a través de Indonesia y

Arabia Saudita, donde el cine estuvo prohibido durante 40 años hasta mayo del 2018.

Cinépolis ha sido elegida como una de las “mejores empresas para trabajar en México”, gracias al excelente trato que les prodiga a sus colaboradores, el cual se refleja en la sonrisa y entusiasmo con que tratan a sus clientes.

Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar

El negocio tiene tres áreas: la exhibición de películas, la publicidad y el servicio de alimentos (palomitas, nachos, refrescos, etc).

La compañía no hace públicos sus resultados ni la segmentación de los beneficios por el subtipo de negocio.

Parte del éxito de Cinépolis es la innovación en un negocio muy viejo, el que inventaron los hermanos Lumière (en 1895): “...Tratamos de innovar en la experiencia de ir al cine, para que la gente esté dispuesta a salir de casa para ir a una sala...”, afirma Alejandro Ramírez, director general de la compañía.

Propuesta de valor

Uno de los principales factores para mantener el posicionamiento de líder en la mente del público es la variedad, y es bajo esta premisa que Cinépolis ha desarrollado continuamente productos innovadores, que le permiten cubrir la variedad de gustos que pueden tener sus clientes:

- Cinépolis, conjuntos Multiplex: Entre 5 y 22 salas que representan ya el 80% de los ingresos del grupo.
- Cinépolis VIP: Innovador concepto de salas de lujo con servicio a la butaca que incluye bar y sushi. Creó un nuevo segmento en la industria del entretenimiento.
- Cinépolis IMAX Theatre: revoluciona la experiencia de las películas en 3D gracias al uso de dos proyectores que envían imágenes separadas simultáneamente, a una pantalla especial revestida en plata y más reflectante, a los lentes **IMAX**® 3D que separan las imágenes y al cerebro que une las vistas
- Cinépolis Klic: El gran catálogo de la plataforma permite ver películas que hasta hace poco tiempo sólo estaban en los cines, siendo que aquí no se paga una mensualidad, sino por el título, ya sea que se rente o compre.
- Cinépolis Website: El sitio en Internet con más de 300,000 usuarios y arriba de un millón de hits mensuales, que es ya una de las principales fuentes de información en lo que a cine se refiere en el país. El sitio es también un medio de comunicación directa con los clientes, que pueden enviar sugerencias y recomendaciones en línea, con lo que ayudan a mejorar el servicio y conocer la percepción del público.

Productos de valor agregado

- Club Cinépolis: el programa de lealtad con más de 500,000 socios inscritos en México que consiste en

una tarjeta, la cual opera a través de un chip inteligente en el que el cliente puede acumular puntos y canjearlos por boletos o productos de dulcería, funciones especiales y promociones.

- Dulcópolis: un concepto de venta de dulces a granel que se desarrolló en 1996, buscando ofrecer una zona divertida en que los clientes pudieran escoger sus dulces preferidos por gramaje
- Baguis: concepto de venta de baguettes en el cine con un enorme éxito, que rompió el paradigma de que en los cines sólo se consumen palomitas y refrescos.
- Cinecafé: que son las cafeterías en los lobbies de Cinépolis, en las que se ofrecen diversas opciones de productos para los clientes en una atmósfera agradable para que esperen el inicio de su función.
- Cineticket: un sistema creado para la venta y reserva de boletos vía telefónica e Internet que opera en las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara y Puebla, y que ofrece al cliente una forma cómoda de asegurar su lugar en las salas.

Segmento de clientes

- Mi Cine: Enfocado a personas de bajos recursos.
- Cinépolis Junior: Salas especiales para niños, alberca de pelotas, sillones puff y butacas especiales.
- Cinépolis tradicional: Clase media.

- Cinépolis Plus: Clase media alta.
- Cinépolis VIP: Clase Alta.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

Compra de boletos:

- Taquilla.
 - Haciendo fila y ser atendido por un Cinepolito (empleado), podía pagar en efectivo o con tarjeta.
 - Comprar con tarjeta en la máquina expendedora.
- Página web. Al utilizar este servicio se puede comprar boletos y alimentos eligiendo el cine, la película o evento aplicable, el horario y el lugar dentro la sala hasta con 7 (siete) días de anticipación.
- App.
- Por teléfono. En estas opciones, La confirmación de compra que contiene el código de barras, podrá ser impreso al momento de la compra y/o podrá ser enviado vía correo electrónico y/o mensaje de texto SMS a celular.

Compra de alimentos:

- Por teléfono.
- En las instalaciones del cine: Se debe realizar la fila y esperar el turno. Hay diversidad de palomitas, refrescos y combos para elegir. Baguettes y café en las

áreas respectivas. Se puede pagar en efectivo y con tarjeta.

Cinépolis anunció el protocolo que incluye todas las acciones y medidas sanitarias a implementar para la reapertura de sus salas en todo el país, de frente a la 'Nueva Normalidad'.

- Los visitantes deberán portar cubrebocas.
- Utilizar gel antibacterial.
- Seguir los señalamientos de distancia.
- Salir ordenadamente de las salas al finalizar la función.

Se sugiere hacer uso de la aplicación y el resto de los canales digitales para comprar los boletos; así como evitar el pago con efectivo en taquillas y dulcerías.

Medidas de seguridad ante COVID19

- Sana distancia: El personal de los cines colocará señalamientos para asegurar el distanciamiento social de 1.50 metros entre colaboradores y clientes, en todas las áreas de posible aglomeración.
- Se reducirá la capacidad de las salas de cine.
- Se mantendrán las instalaciones ventiladas en todo momento; por medio de equipos de climatización y con las puertas de acceso abiertas.

- Se limpiarán y sanitizarán todos los espacios con productos de grado hospitalario, y se colocarán despachadores de gel antibacterial con 70% de alcohol en distintas áreas de los cines.
- Los clientes ingresarán a las salas mostrando el boleto físico, previamente cortado en la taquilla, o bien el boleto digital; y se mantendrá una distancia mínima de 1.50 metros entre clientes.
- Dentro de las salas, se reducirá el aforo máximo y se continuará con la distancia entre los grupos de espectadores. Al finalizar la función, la salida se hará de manera ordenada y fila por fila; y la sala se limpiará y desinfectará.
- En las salas VIP, la cadena de cines implementó los códigos QR para que los clientes descarguen el menú de manera digital; y se suspenderá el uso de frazadas, revistas y carros de servicio.
- En las taquillas se contará con dispensadores de gel antibacterial, además de que todas las superficies se limpiarán y desinfectarán después de cada transacción.
- Se abrirán puntos de venta alternados para garantizar el distanciamiento; se entregarán los boletos cortados al momento de la compra para minimizar el contacto; y se recomienda el uso de tarjetas bancarias para todas las transacciones.

Dulcerías y Cafeterías

Cinépolis garantiza que todos los alimentos serán elaborados con los más estrictos estándares de higiene.

Además, el personal sanitizará continuamente todas las superficies y reemplazará la venta de dulces a granel por productos previamente empacados para minimizar la interacción con el producto.

Asimismo, habrá personal exclusivo para cobro y otro para entrega de alimentos sin contacto físico entre sí.

Tipo de innovación

- Su Innovación es de tipo incremental, ya que Cinépolis Click y Cine Cash, ofrece las películas ya existentes por medio de un canal ya existente para llegar a su mercado meta. Está realizando su relanzamiento ahora que las personas no pueden asistir al cine y competir directamente con las grandes distribuidoras como Netflix, Amazon Prime, Blim.
- Cine Cash es también innovación incremental pues las tarjetas prepagadas ya. Su relanzamiento va de la mano para aprovechar esta tarjeta con Cinepoliexistens Click.
- Experiencia Cinépolis es una Innovación disruptiva, pues utiliza una nueva tecnología para los videojuegos de realidad virtual para un mercado ya existente.

- Por último, Red Voucher y la alianza con Uber Eats, son Alianzas estratégicas que son una innovación incremental.

¿En qué áreas del negocio innovó?

- **Relanzamiento de Cinépolis Klic**, la plataforma que no tiene cargos de suscripción ni pagos mensuales, se paga únicamente por el contenido que se verá una vez que se haya seleccionado. Si compras la película, la tendrás de forma indefinida. Si rentas, tienes 30 días para verla; cuando empieces a disfrutar la película dentro dicho plazo, estará disponible por 48 horas. Los precios de los títulos van desde los \$25 pesos mexicanos (aprox \$0.90 USD).
- **Cine cash**: relanzamiento de cinecash, tarjetas de regalo prepagadas para disfrutar todos los servicios que ofrece Cinépolis.
- **Alianza con Uber Eats**: Cinépolis abrió la posibilidad de pedir sus famosos combos en algunas ciudades de la República Mexicana a través de la app de comida: Uber Eats, en la que es posible pedir desde un simple Crunch o Skittles, hasta los paquetes más grandes como el Mega Combo Mix 2 Go que incluye unas palomitas para llevar, 2 nachos grandes y 4 latas de refresco. Además, con cada compra realizada a través de la app, Cinépolis regala un código para rentar alguna película en Cinépolis Klic.

- **Red Voucher:** Cinépolis realiza convenios con las empresas. Dan de alta a todos los trabajadores en una aplicación "Red Voucher". A los trabajadores les dan una clave de usuario y tendrán precios y beneficios especiales.
- **Experiencia Cinépolis:** La primera sala de Realidad Virtual para gaming en Latinoamérica, se trata de un espacio donde el jugador puede moverse libremente para explorar escenarios e interactuar con el resto de los jugadores.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

En el nivel de seguridad y protección, Cinépolis está poniendo todo su esfuerzo para garantizar instalaciones sanitizadas y que protejan la salud de los asistentes.

Necesidades sociales: Cinépolis como siempre, colabora a que la amistad, el afecto y la comunidad se vean reforzadas con los servicios que ofrece.



Foto: Ksenia Chernaya en Pexels

Sector textil

Caso 2: Grupo Textilero Siena

Autor: Alba Fierro Pérez

La moda, escribía el filósofo francés Gilles Lipovetsky, es como el ave fénix, que siempre renace de sus propias cenizas. Está en su naturaleza, en su lógica propia, vivir reconstruyéndose para adaptarse a las circunstancias, ya sea como industria o en sus manifestaciones más inmediatas; es decir, el vestir y la apariencia de las personas

William Cruz Bermeor

Impacto del COVID en el sector textil

La industria textil confección en México registró una caída del 80% en las ventas y las tiendas comerciales, cancelaron todos los pedidos de ropa a este sector, por lo que provocó cierre de fábricas o paros técnicos, esto es como efecto negativo del COVID19, lo informó asó la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAINVEST). La cancelación de pedido y falta de liquidez, la industria de la confección reconocida por ser altamente generadora de empleos sobre todo para el género femenino, bajo cortinas e implicó un fuerte impacto en el sector manufacturero.

A través de un comunicado, los industriales del vestido demandaron al presidente de México Andrés Manuel López la implementación acciones para contener la crisis

económica y sanitaria del coronavirus y que ha aislado a la población para solamente comprar artículos de primera necesidad.

Los empresarios del ramo textil y del vestido advirtieron que “cuidar a la industria no significa subsidiarla ni tampoco abogar por un esquema proteccionista, porque en un marco de legalidad y estado de derecho la industria textil es absolutamente competitiva”.

Presentación de la empresa Grupo Textilero Siena

El grupo Siena Home Textiles con más de 40 años en el mercado, con sede en el estado de Tlaxcala (México).

Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar

El grupo Siena Home Textiles, empresa con sede en el estado de Tlaxcala (México), antes de la llegada del COVID 19 se dedicaba a la elaboración y venta de cobertores.

En su página web, muestran lo que producían y vendían antes de la pandemia: manteles, sábanas, cobertores.

www.sienahometextiles.com

El segmento de los clientes era amplio, ya que cualquier persona podía adquirir sus productos, ya sea en las sucursales o en la página web.

Cambios realizados

Con el inicio de la emergencia sanitaria, muchas empresas pararon operaciones, pero para seguir aprovechando los

insumos que ya tenían y seguir empleando a costureras y cortadores, decidieron emprender la fabricación de cubrebocas.

De acuerdo al director comercial de Siena, Erik González, al inicio tuvieron que cerrar tiendas, se caen los pedidos y quedaron con mucha gente “volando” en todo el país; contaban con una tela comprada, la cual es 100% microfibra de poliéster, que es un gramaje pesado, y decidieron usar esa tela destinada inicialmente para cobertores y ahora destinada para confeccionar cubrebocas.

La empresa se encargó de diseñar cubrebocas que se fabrica con dos diferentes telas. Dos capas de la microfibra y en medio le ponen *nonwoven*, la tela que se usa para los cubrebocas quirúrgicos, entonces quedó un producto de un gramaje elevado.

De acuerdo al director de la empresa, la intención es ofrecerlos a asociaciones y gobierno, pero no al sistema médico porque no cuentan con una certificación.

Explica, que el *nonwoven* es la tela conocida como pellón, y con la que usualmente fabrican la cubierta de los cojines, por lo que no quitaron insumos del mercado para la fabricación de las mascarillas que requiere el personal médico que atiende a los pacientes COVID.

Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19

La distribución de los cubrebocas la realizan en su tienda ubicada en Tlaxcala, se ofrece un paquete de 6 cubrebocas

en \$300 pesos, es decir, \$50 pesos cada uno. Mientras que en Mercado Libre se ofrece el paquete de seis piezas en \$399 pesos, que ya incluye los gastos de envío.

Pero el precio baja a compradores de mayoreo, aunque el pedido debe ser de miles de piezas. Por ejemplo: 1500 piezas el precio es de \$35 pesos, y para un pedido mayor de 10 mil piezas el precio puede bajar a \$20 pesos cada uno.

¿Novedad, creación, invención o innovación?

Lo que realizó la empresa fue innovación, debido a que ya se contaba con la tela con la cual se producían los cobertores.

El diseño del cubrebocas ya estaba, lo unico fue que lo adecuaron a que fuera con triple capa de tela, son lavables y reutilizables.

La empresa muestra en sus redes sociales un video que muestra la efectividad del cubrebocas al aplicarle spray en contra de una vela y este no se enciende.

Tipo de creatividad

El tipo de creatividad utilizado para este caso es la creatividad social, debido a que cuyo objetivo es lo social, nos genera una solución a la necesidad de requerir cubrebocas y en el cual llegó un punto que no se podían obtener fácilmente.

Además de que al contar con un cubrebocas lavable y reutilizable, ayuda en la economía de los mexicanos.

Tipo de innovación

La empresa Siena Home Textiles, utiliza innovación incremental, debido a que ya existía la tela y el modelo del cubrebocas, añadieron el cubrebocas como otro producto a su página web, añadieron una clasificación nueva a la página como rubro de salud u equipamiento médico.

¿En qué áreas del negocio innovó?

Antes del COVID, las operaciones se realizaban en la empresa, ahora se tiñe la tela, se realizan los cortes y se distribuyen a los hogares de las costureras que logran terminar un cubrebocas en tres minutos. Realizan aproximadamente 3000 piezas al día, emplean costureras, gente de corte, gente de estampado, debido a que la tela viene en crudo (blanco) y se tiene que teñir, vaporizar, lavar.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

En la actualidad, el uso de cubrebocas pasó de ser un artículo que solamente utilizaban en el área médica y que a partir de la aparición del virus pasó a ser un artículo de primera necesidad después de que comenzó la pandemia, ya que es necesario utilizar mascarillas en espacios y transporte públicos, mercados, tianguis, etc., el cual no solo es necesario en México sino en varias partes del mundo.

Los cubrebocas pueden durar “muchos meses más” posteriores a la emergencia sanitaria.



Foto: Ono Kosuki en Pexels

Banca

Caso 3: Grupo Financiero Banorte

Autor: Miguel Angel Lomas Avilés

*Si quieres saber el valor del dinero,
trata de conseguirlo prestado*
Benjamín Franklin

Impacto del COVID-19 en el sector bancario⁴

- A estas alturas del partido resulta difícil imaginar un solo sector de los mencionados en este libro de casos de creatividad empresarial o de cualquiera que esté fuera de él que no se haya visto afectado por la situación de la pandemia y claro está que el bancario no es la excepción.
- Según una publicación de Chan, I., para la página de la suprema Corte de la Justicia de la Nación. El Banco de México ha anunciado una inyección de 750,000 millones de pesos al sistema financiero (casi 3.5% del PIB) para que los Bancos no tengan excusa para

4 <https://www.sitios.scjn.gob.mx/cec/blog-cec/inclusion-financiera-en-tiempos-de-covid-19-y-su-impacto-en-mexico>

otorgar créditos a las empresas que enfrenten estos problemas.

- Lo anterior es una medida que están tomando la mayoría de los países para tratar de subsanar en medida de lo posible la pérdida de empleos y negocios, así como de mantener la economía a flote o al menos, evitar que siga cayendo de manera estrepitosa.

Presentación de la empresa Banorte

Banorte es el acrónimo para Banco Mercantil del Norte.

La historia de Banorte comienza en 1899 en el norte de México, en Monterrey, Nuevo León. Iniciando como un banco regional.

Para 1992 con la llegada de la privatización de la banca en México pasa a manos de un grupo de empresarios liderado por Roberto González Barrera hasta su muerte en 2012.

En 2010 se fusiona con grupo IXE y adquiere el nombre con el que lo conocemos actualmente de Grupo Financiero Banorte.

Opera con un modelo de banca universal, ofrece una gran gama de servicios, los cuales presta a través de su casa de bolsa, así como de su banco, compañías de pensiones y seguros, cuenta con Afore, y finalmente con sociedades de inversión.

Actualmente Banorte opera en todo México con más de 1100 sucursales y 7758 cajeros automáticos. A su vez menciona que Banorte cuenta con ingresos de \$53, 057 millones de dólares americanos, beneficios netos de \$US 19,308 millones y \$US 1,268 millones en activos, estando con estas cifras como el cuarto mejor banco en México.

Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar



Foto: Banorte.com

Propuesta de valor

Siendo conscientes de que nuestros clientes tienen necesidades muy particulares, trabajamos arduamente en evaluar las tendencias tecnológicas y de mercado para poner a su disposición diversas soluciones que les permitan tener una experiencia de uso ágil y natural (GFNorte, 2019).

Reconocemos que las nuevas generaciones representan al mismo tiempo un reto y una oportunidad para seguir aportando nuestro ingenio en busca de la evolución. No obstante, esto no excluye las

posibilidades que brindamos a los clientes que prefieren lo tradicional. En GFNorte trabajamos para que, sin importar su edad, género o preferencias de consumo, nuestros clientes tengan siempre a su disposición soluciones para cubrir sus necesidades financieras y de pagos
(GFNorte, 2019)

Foto: Banorte.com

Segmento de clientes

SOMOS
PARTE DE
TU HISTORIA



Desde nuestra creación, hemos estado siempre cerca de las necesidades de los mexicanos y buscamos continuamente impulsar una banca más cercana, incluyente, solidaria y con mayor dimensión social. Nos seguimos transformando para tener con nuestros clientes una relación cada vez más fácil, práctica, segura y personalizada. Por eso podemos decir con convicción que somos más que un banco.

Los clientes de Banorte se clasifican en cuatro grandes categorías:

1. Clientes de consumo.
2. Personas físicas con actividad empresarial.

3. Personas morales.

4. Clientes preferentes.

- Clientes de consumo, es la mayoría de la población, las personas con una tarjeta de nómina, débito, crédito o algún otro servicio o producto contratado con Banorte.
- Personas físicas con actividad empresarial, cumple con las características de la anterior pero con la diferencia de que su situación fiscal es diferente, por lo tanto algunos servicios también lo son como la banca en línea.
- Personas morales, Son todas las empresas legalmente constituidas para operar en el país, estas se diferencian también porque tienen ejecutivos especializados para atenderlas, así como una banca en línea diferente a las dos anteriores.
- Clientes preferentes, estos pueden ser cualquiera de los anteriores, a excepción de persona moral. en todo caso podría serlo el o los representantes legales, pero en sí lo es toda persona que maneja cierta cantidad de dinero estipulado por un tabulador interno, una de las ventajas es una línea de atención telefónica dedicada exclusivamente a estos clientes.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

- Todos los trámites eran de manera presencial en el banco, al menos todos los relacionados a las aperturas de cuentas.
- La activación de la banca móvil podía ser a través del cajero o con los ejecutivos en sucursal.
- Se podía contactar al centro de atención telefónica para resolver los problemas más frecuentes que pueden presentarse, desde el robo o extravío de una tarjeta, hasta la verificación de saldo de las cuentas de sus clientes.

Cambios realizados por Banorte en su propuesta de valor ante el COVID-19

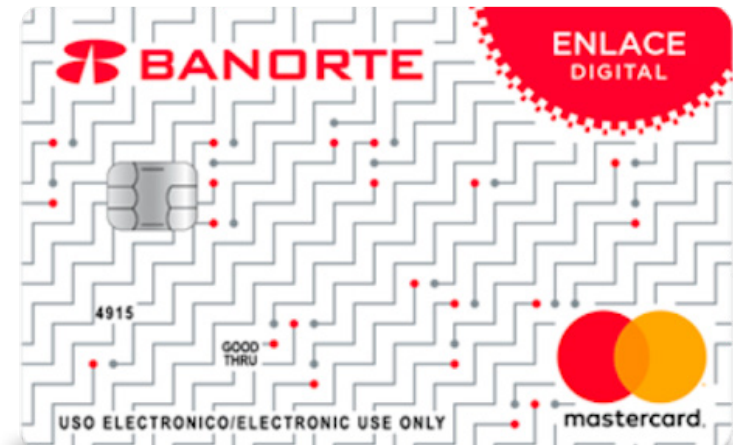


Foto: Becerra José

Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19

- De manera presencial ,siguiendo las normas establecidas por el gobierno federal de México y las recomendaciones de la OMS.
- Mediante su centro de atención telefónica.
- A través de sus aplicaciones para teléfonos inteligentes, como Banorte móvil.
- Por medio de su Banca en línea.

¿Novedad, creación, invención o innovación?⁵

- El acceso a las sucursales ha sido limitado, siendo un promedio de máximo 15 clientes a la vez dentro de las mismas a la vez que se ha recortado el horario de atención a clientes.
- A su vez se tomaron todas las medidas estipuladas por el gobierno federal de México, como lo es colocar estampas de distanciamiento a 1.5m entre clientes, acrílicos en los escritorios de los ejecutivos para proteger tanto a los empleados como al cliente, revisión con termómetro infrarrojo al acceder a las sucursales, uso obligatorio de cubrebocas y de gel antibacterial al ingresar.

5 <http://cio.com.mx/presenta-banorte-tarjeta-100-digital-para-operar-en-contingencia-sanitaria/>
<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Banorte-difiere-cuatro-meses-pago-de-creditos-ante-pandemia-por-el-coronavirus-20200324-0085.html>

- Se creó una nueva tarjeta denominada enlace digital, de la cual señaló Marcos Ramírez Miguel director de GFNorte en un comunicado según Becerras, J (2020):
 - “Con el COVID-19 estamos viviendo una situación inédita, que nos exige un cambio en cómo vivimos y cómo hacemos banca. Enlace Digital Banorte es para todos los mexicanos, clientes actuales o no del banco. Puedes realizar todas las operaciones que necesitas, quedándote en casa y cuidándote a ti y a tu familia”.
- La tarjeta es adquirida también en formato físico y en el periodo de espera, que es de una semana aproximadamente puedes activar la “tarjeta digital” con un depósito o transferencia de \$200 M.N. dándote los beneficios de cualquier tarjeta de débito, que, en conjunto con la aplicación de Banorte móvil te permite hacer compras en los negocios que acepten este medio de pago.
- Según Juárez, E (2020) Banorte difiere a cuatro meses el pago de créditos ante la pandemia del coronavirus. Esto tuvo un gran impacto pues según otro encabezado de Juárez que escribió para el periódico el economista, casi medio millón de personas solicitaron aplazar sus créditos a causa de la contingencia.
- De acuerdo con el autor antes mencionado. Banorte, la cadena de hoteles “Marriot” y mastercard se alían para ofrecer estadias gratuitas a médicos que com-

baten el COVID-19. Esto menciona Juárez se trata de la iniciativa “Rooms for responders” el cual fuera lanzado primeramente en Estados Unidos y replicado en el país un tiempo después.

Tipo de creatividad

Los dos tipos de creatividad principalmente utilizados para este caso son creatividad social y creatividad fluente, sobre todo porque es una mezcla que si bien cuyo principal objetivo es lo social, generando soluciones a problemas de los humanos, a su vez está totalmente relacionado con su fluencia, puesto que la variable COVID-19 está teniendo un fuerte impacto en los sentimientos, los sueños, así como los valores de la población en general. Sin lugar a duda estamos frente a un nuevo *modus vivendus*.

Tipo de innovación

En cuanto a los tipos de innovación se identifica una innovación de tipo radical orientada al producto, esto, porque se está trabajando en mejorar la banca electrónica, la aplicaciones para teléfonos inteligentes, los centros de atención telefónica con el objetivo de minimizar en lo posible la atención persona-persona debido a la contingencia, lo cual puede ser el inicio hacia una sociedad menos burocrática, dándole un acelerón a la biometría como nuevas firmas y credenciales.

Otra innovación radical es aquella orientada al mercado, ya que por el aislamiento social que se está teniendo el

hecho por ejemplo, de poder tramitar una tarjeta de débito 100% funcional desde tu hogar, es algo que sin lugar a duda cambiará la banca de aquí en adelante.

¿En qué áreas del negocio innovó?

Atención a clientes: Sin lugar a dudas están trabajando este y todos los demás organismos de todos los sectores en alternativas sobre todo digitales para la atención de sus clientes.

Nuevo producto: la obtención de una tarjeta de débito 100% funcional desde la comodidad del hogar, que puede ser utilizada el mismo día que se tramita en compras en línea, y en el transcurso de una semana llega a domicilio sin costo para poder ser utilizada en cualquier comercio con una terminal bancaria.

Nueva forma de otorgar servicios: otro ejemplo es la inclusión de poder retirar efectivo en cajeros automáticos, compartiendo un código desde Banorte móvil a las apps más comunes de mensajería.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

- Primero que todo salvaguardar la integridad de los clientes y futuros clientes del banco, sobre todo con la creación de la tarjeta enlace digital.
- En segundo lugar, se busca la menor afectación posible a la economía, apoyando a diferir los pagos de créditos de los clientes que se encuentren regulares.

- A su vez, el equipo de especialistas de Banorte trabaja en conjunto con el banco de México en la elaboración de análisis económicos que entre muchas cosas, se prevé la modificación de la tasa de referencia al 5.50% el cual es notablemente menor a la tasa de cierre 2020 prevista que era del 6.50%.



Foto: Alberto del Campo

Hostelería

Caso 4: Airbnb

Autor: José Alberto Del Campo Villarreal

Airbnb comenzó con "Air bed and breakfast"

Jeff Jordan

Venture capitalist at the Silicon Valley firm Andreessen Horowitz and the former President and CEO of OpenTable.

Impacto del COVID en el sector hostelería

- Ningún sector de la economía mundial ha estado exento de las repercusiones causadas por la propagación de la COVID-19. Ante el impacto de la crisis sanitaria y social generada por la pandemia, la hostelería específicamente, y el turismo en general, están experimentando un freno sin precedentes en su desarrollo y gestión, con la aplicación de medidas de emergencia que hace apenas unos meses nos hubieran parecido impensables.
- Por ejemplo Airbnb quien ha estado a punto de perderlo todo. la start-up, que alguna vez fuera considerada una de las empresas tecnológicas privadas más valiosas de EE.UU., se enfrentará a su mayor desafío.
- "Tardamos 12 años en construir Airbnb y perdimos casi todo en cuestión de 4-6 semanas cuando el

turismo se paralizó en medio de las cuarentenas alrededor del mundo”, reveló el director ejecutivo y cofundador de la empresa, Brian Chesky.

Presentación de la empresa Airbnb

Airbnb es una empresa que ofrece una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el arriendo de sus propiedades con sus huéspedes, anfitriones y huéspedes pueden valorarse mutuamente, como referencia para futuros usuarios.

Inició en 2008, cuando dos diseñadores que tenían un espacio adicional decidieron hospedar a tres viajeros que buscaban un lugar donde alojarse.

El nombre es un acrónimo de Air, Bed and Breakfast.

Airbnb tiene una oferta cerca de 2 000 000 propiedades en 192 países y 33 000 ciudades.

Desde su creación en noviembre de 2008 hasta junio de 2012 se realizaron 10 millones de reservas.

En septiembre de 2019 el valor de la compañía era de 31.000 mdd.

Propuesta de valor

Airbnb a través de su plataforma se encarga que las siguientes cuatro partes que la hacen funcionar de la manera correcta, y es donde radica su principal propuesta de valor:

1. Los anfitriones.
2. Los huéspedes.
3. La plataforma.
4. La comunidad.

1. Los anfitriones

Son los dueños de la propiedad, los que ofrecen su vivienda en la página a otras personas que buscan hospedaje. Para Airbnb es de suma importancia que el anfitrión brinde todos sus datos: quién es, una fotografía, una pequeña biografía, idiomas que habla, etc.

De esta manera, la seguridad es un punto primordial, para los anfitriones, se vuelve una excelente oportunidad para poder rentar ese espacio que no ocupan, ganar dinero de eso y además conocer a muchos viajeros.

El anfitrión es el que se hará cargo de tus dudas, de tus preguntas o de algún desperfecto que puedas hallar en tu alojamiento. El es el que tiene que resolver a los huéspedes los problemas que puedan surgir.

Al momento en el que el huésped genera una petición de quedarse en el alojamiento del anfitrión, éste debe responder dicha petición en menos de 24 horas (para no ser penalizado).

2. Los huéspedes

Son los viajeros que buscan alojamiento en algún lugar del mundo, y que a través de la página pueden descubrir varias opciones para hacerlo.

3. La plataforma

El papel que juega la plataforma de Airbnb como tal, es un punto clave. Airbnb se encarga de:

- Poner en contacto a los anfitriones con los huéspedes.
- Mostrarle al huésped todas las opciones disponibles que tiene para rentar en cierto lugar.
- Filtrar los resultados dependiendo de factores como: habitaciones, servicios y fechas.
- Realizar el cobro del servicio de alquiler.
- Resolver problemas más graves, que ni el anfitrión ni el huésped puedan solucionar. Funge como el árbitro para cuestiones específicas.

4. La comunidad

- La última pieza del mecanismo, se forma por el conjunto de personas que brindan información acerca de cada alojamiento, en beneficio de otros viajeros.
- Los usuarios de la comunidad Airbnb, pueden opinar, dejar comentarios, consejos, quejas y recomendaciones públicas y privadas a cada anfitrión. De esta manera, las experiencias las puede ver cualquiera para elegir e intercambiar opiniones.

- Al final, lo que interesa es crear una comunidad que sea honesta y en la que se pueda confiar, para que los próximos usuarios o huéspedes se sientan cómodos de reservar.

Pros

1. Se tiene disponibilidad de cientos de alojamientos en casi todo el mundo.
2. Puedes encontrar habitaciones más baratas que en un hotel.
3. Conoces a más viajeros.
4. Comodidad y seguridad.
5. Respaldo a través de la plataforma.
6. Es seguro.

Contras

1. Quizás compartir una habitación no sea la mejor opción si viajas en familia.
2. Te cobrarán una comisión.
3. Riesgos que corres si decides cancelar (perder dinero).
4. Si no reservas con tiempo, es muy posible que la habitación que quieras esté reservada.
5. Todo lo tendrás que coordinar con tu anfitrión, si éste no te da instrucciones claras, es posible que pueda surgir algún malentendido.

6. Si te quedas en una habitación compartida, tienes que ser respetuoso con las otras personas que se hospedan ahí (por ejemplo cuidar el ruido).
7. Al pagar en dólares, posiblemente el cambio a tu moneda no te beneficie.

Segmento de clientes

Los viajeros que utilizan la plataforma ya no son turistas, son exploradores.

Exploradores que preparan, se informan y organizan sus viajes en busca de experiencias, buscan autenticidad y descubrir novedades en cada destino, que prefieren hospedarse en hoteles sociales ya que aprecian el toque humano.

También son ahorradores, algunos relativamente jóvenes (menores de 30 años), sin hijos, que ignoran algunos factores motivacionales como la comodidad y se fijan básicamente en el parámetro precio.

Son hogareños, viajeros de más de 40 años con estudios, se desplazan a menudo con sus hijos, tienden a alquilar una casa o apartamento entero y son usuarios frecuentes de la aplicación.

Son consumidores colaborativos, personas jóvenes, alrededor de 30 años, motivados por el comercio justo, la economía colaborativa, el contacto con la gente local, tienen ingresos algo limitados, prefieren viajar mucho con pequeños presupuestos.

También son buscadores pragmáticos de lo novedoso, personas con un gran interés en probar nuevas formas de alojamiento y buscadores interactivos de lo novedoso, adultos de hasta 40 años, sobre todo mochileros, con estancias breves en alojamientos compartidos, usuarios poco frecuentes de la aplicación, muy interesados en el contacto con la gente local y la información práctica sobre el destino.

En 2019 Airbnb amplía su mercado lanza una división de lujo, proponiendo alojamientos que responden a criterios muy particulares.

En 2020 Airbnb vuelve la vista a los viajeros profesionales y de negocios lanzando largas estancias.

Debido a la crisis económica de 2020, ligada a la pandemia del COVID-19, la cual provocó que los viajes se detuvieran en el mundo entero, Airbnb vio caer sus ingresos de una forma estrepitosa.

Brian Chesky declaró en un correo enviado a sus colaboradores: "estamos viviendo la peor crisis de nuestra existencia, la empresa ha tenido que despedir un cuarto de sus empleados en el mundo entero".

En mayo de 2020 su valor cae de 31 a 18 mil mdd el grupo pausa su entrada a la bolsa debido a la crisis sanitaria del COVID-19.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

Airbnb	
Cobra una comisión sobre el total de la reserva	
Anfitrión comisión 3%- 5%	Huésped comisión 6%-12%
Crea su anuncio, agrega imágenes y descripción del alojamiento	Descargar la aplicación, y se suscribe, Facebook, Google o e-mail
	Búsqueda, toma en cuenta las evaluaciones del anfitrión
	Añade como favorito, escoger el lugar que más le convenga
Ve y contesta los mensajes de sus potenciales huéspedes	Se Pone en contacto con el anfitrión
Acepta la solicitud y se pone en contacto con el huésped	Realiza su reserva y paga, se puede usar paypal, apple pay, visa o master-card
Prepara la estancia, para sus huéspedes	Hace check-in, disfruta y cuida el lugar como si fuera tuyo
Recibe su pago 24 horas después que sus clientes hacen Check-in	
Check-out, prepara y limpia el lugar para el próximo huésped	Hace check out
Evalúa a tu huésped	Evalúa al anfitrión
Comunidad todas las evaluaciones se vuelven parte de la comunidad Airbnb, todos son evaluados para generar confianza para ambas partes	

Cambios realizados por Airbnb en su propuesta de valor ante el COVID-19

Con las fronteras cerradas, los viajes se han cancelado y nos hemos mantenido en casa durante periodos largos de tiempo, cuidando de los nuestros y de nosotros mismos.

Buscando hacer frente a esta situación Airbnb se enfoca en tres acciones:

1. Experiencias en Línea.
2. Alquileres Mensuales.
3. Alojamientos para Personal de Emergencia.

1. Experiencias en Línea

Un nuevo concepto que consiste en viajar sin salir de casa, donde los anfitriones de experiencias comparten sus pasiones e intereses con viajeros y habitantes locales por igual.

Desde vivir una meditación con monjes budistas en Osaka, Japón, pasando por la Lectura mística de café en Nueva York, aprendiendo una Clase magistral de danza irlandesa, hasta tomar una clase de cocina con una familia marroquí.

2. Alquileres Mensuales

Ideal para aquellos viajeros de negocios y profesionales, que se mudan frecuentemente por cuestiones laborales, o para personas que viajen a realizar estudios a otra ciudad, esta opción te permite obtener un alquiler de larga estan-

cia. Sin necesidad de hacer un contrato de alquiler fijo ni dejar depósito por garantía.

Los huéspedes que reservan durante periodos de tiempo prolongados suelen buscar espacios con una cocina bien equipada, lavadora y una buena conexión wifi, además de todos los servicios básicos habituales en un alojamiento en Airbnb.

En la guía del alojamiento se pueden incluir instrucciones necesarias para el día a día (por ejemplo, dónde y cuándo tirar la basura, cómo deben tratar el espacio, qué cuidados necesitan las plantas, etc.).

3. Alojamientos para Personal de Emergencia

Ofreciendo estancias gratuitas y subsidiadas a personal de salud que trabaja arduamente en las labores para ayudar a contener la pandemia del COVID-19.

Los espacios ofrecidos en este programa son alojamientos completos y con entradas independientes, así como habitaciones en hoteles boutique.

Además, deben de aceptar una serie de requisitos de seguridad, implementar protocolos de limpieza, distanciamiento social con sus huéspedes y permitir 72 horas entre estancias.

Airbnb busca que el personal que obtenga el alojamiento esté trabajando en temas relaciones con COVID-19 y que estén familiarizados con los protocolos de seguridad.

Para ayudar a los anfitriones con los costos de limpieza, la plataforma otorga un subsidio de 50 USD por cada reserva (independientemente de su extensión) a aquellos anfitriones que ofrezcan su alojamiento de manera gratuita.

El programa "Alojamiento para Personal de Emergencia" de Airbnb actualmente se encuentra activo en México, Italia, Francia, España, Reino Unido, Alemania, Filipinas, Malasia y recientemente se anunció en los Estados Unidos, específicamente en Nueva York, Los Ángeles y Nueva Orleans.

¿Novedad, creación, invención o innovación?

Innovación, en los tres casos.

1. Las experiencias de viaje ya existían, pero en vivo, la contingencia, ha hecho que este tipo de experiencias se vuelvan virtuales para poder seguir las disfrutando.
2. Las estancias de larga duración ya existían, sin embargo al innovar incluirlas en la app, le facilita muchísimo el encontrar un lugar donde vivir al viajero profesional o de negocios.
3. Alojamientos para Personal de Emergencia es una herramienta innovadora para ayudar a la filantropía.

Tipo de creatividad

1. **Experiencias en Línea**, creatividad Fluente. Es la creatividad de los sentimientos, los afectos y las actitudes, en ella predominan los valores, los anhelos y los sueños.
2. **Alojamientos para Personal de Emergencia**, creatividad social. Es la creatividad en las relaciones humanas genera las organizaciones e instituciones a través de cuyo funcionamiento se optimiza la convivencia pacífica y proveedora entre los grupos de la sociedad.

Tipo de Innovación

1. **Experiencias en Línea**: Innovación radical orientada al mercado.
2. **Alojamientos para Personal de Emergencia**: Innovación Radical orientada al mercado.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

Si consideramos que las necesidades vitales, son aquellas de cuya satisfacción depende la supervivencia de la persona, como son comer, dormir, respirar, hidratarse.

Airbnb con su programa de larga estancia y los Alojamientos para el personal de emergencia COVID-19, esta-

rían ayudando a cubrir las necesidades vitales del personal de emergencia COVID-19 y de los viajeros profesionales y de negocios al proporcionar una vivienda donde sus usuarios pueden dormir, comer, respirar e hidratarse.

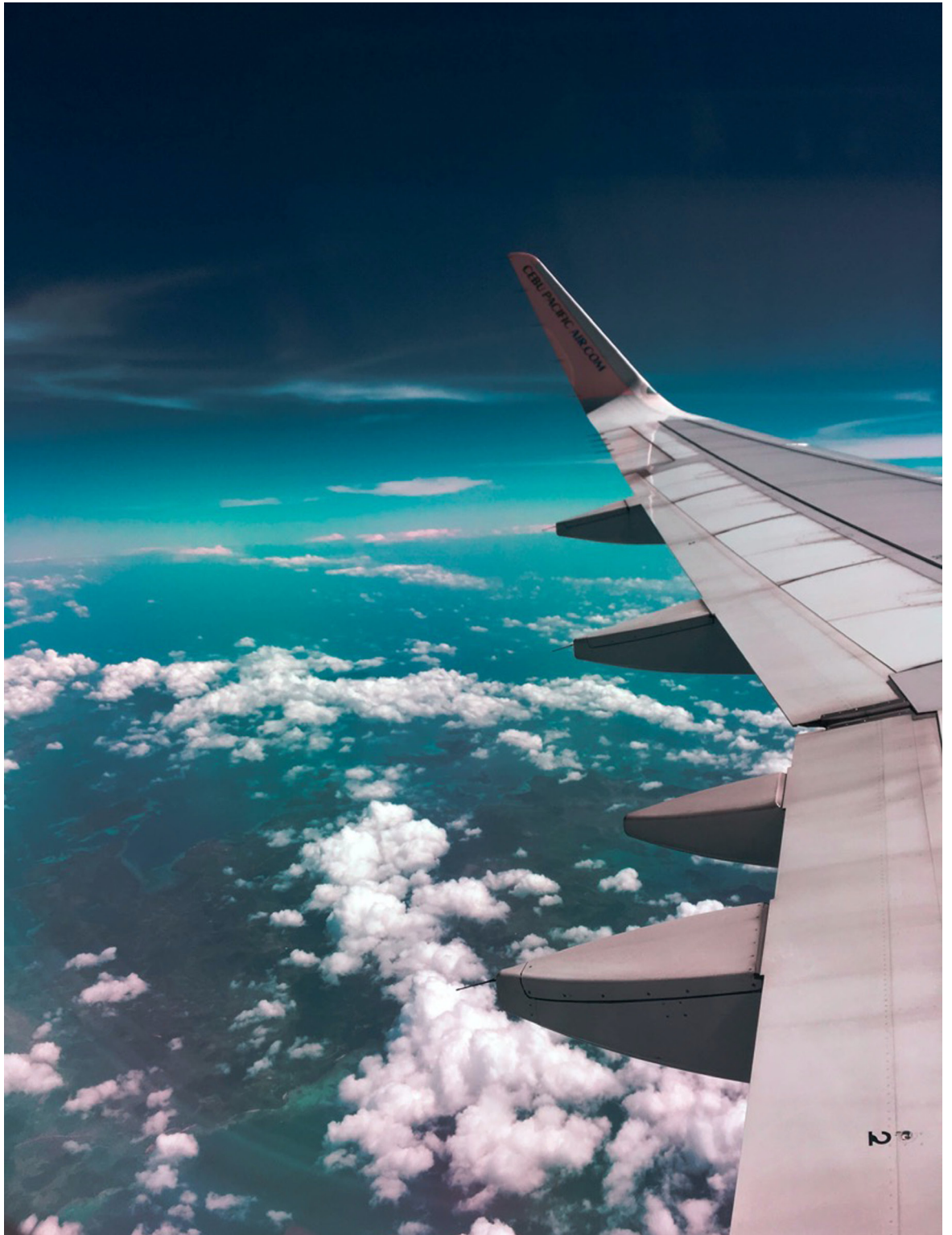


Foto: Sheila en Pexels

Aerolíneas

Caso 5: Aeroméxico

Autor: Karla del Carmen Cortez Aragón

Cuando sientas que todo se pone en tu contra, recuerda que un avión despegó con el viento en contra, no a favor
Henry Ford

Impacto del COVID en el sector de aerolíneas⁶

El sector de Aerolíneas, es de los más afectados a nivel mundial, dado que el sector turístico ha disminuido drásticamente, así como los viajes domésticos, durante el mes de marzo AEROMEXICO, se redujo la capacidad al 35% en red doméstica y 50% en la red internacional. Al no mejorar la situación durante los meses de abril, mayo y junio, fue cuando a finales de éste último se anuncia la decisión de iniciar ante la corte federal de la ciudad de Nueva York, en los Estados Unidos, en reestructura financiera y operativa en términos del capítulo 11. Al mes de julio, la empresa ha disminuido su demanda de pasajeros hasta en 80.4% en tasa interanual.

6 <https://aeromexico.com/es-mx>

Presentación de la empresa Aeroméxico⁷

La aerolínea inició su historia como Aeronaves de México el 15 de Septiembre del año 1934, establecida por Antonio Díaz Lombardo.

El primer avión fue un Stinson SR y el piloto Julio Zinser lo voló en su viaje inaugural entre Ciudad de México y Acapulco el 14 de Septiembre de 1934.

En la Segunda Guerra Mundial la aerolínea creció con la ayuda de Pan Am, que en ese momento era dueño del 25% de las acciones de la nueva Línea Aérea Mexicana.

Los años cincuenta comenzaron los cambios fuertes, Aeroméxico compró varias compañías competidoras más pequeñas en varias partes del país, incluyendo a Aerovías Guest México para el año 1963, que era la segunda aerolínea Mexicana más grande en ese momento, que tenía rutas hasta Madrid y París.

Con tan sólo 22 años de Aeroméxico tocó, por primera vez, tierra internacional, a bordo del Bristol Britannia 302, en California el 29 de noviembre de 1957 y, nueve días después, tocó suelo Neoyorquino.

En el año 1959 la Línea Aérea Aeroméxico fue nacionalizada.

7 <https://www.aeromexico.com/es-mx/acerca-de-aeromexico/nuestra-historia>
<https://aerolineasmexicanas.mx/lista-de-aerolineas-mexicanas/aeromexico-historia-y-datos>

Durante los 60's se compran una serie de Douglas DC-8's, los primeros jets para la ruta larga Ciudad de México-Nueva York, a finales de los 60's se reestablecen las rutas a Europa utilizando dos Comet IVC adquiridos por Aerovías Guesta antes de la fusión en 1963.

En 1970 el Gobierno Mexicano decide nacionalizar todas las aerolíneas domésticas para integrarlas a un plan integrado de transporte aéreo, todo bajo el control de Aeronaves de México.

Los 80's fueron tiempos de expansión para la aerolínea, se introdujo un nuevo cambios de colores, ahora pintura naranja y plateada. En 1986 ocurrió el primer y único accidente fatal fuera de México, cuando el vuelo 498 de Aeroméxico, un Douglas DC-9 fue impactado por un avión Piper pequeño mientras se acercaba al aeropuerto de Los Angeles.

Los años 90's fueron tiempos de mucha turbulencia en esta aerolínea Mexicana, el aumento del costo del combustible y el aumento de la competencia doméstica, con las nuevas aerolíneas TAESA, Saro, Aviacsa y otros.

En la actualidad Aeroméxico sigue siendo entre las aerolíneas Mexicanas, la más grande.

Propuesta de valor

La empresa mexicana, considera su propuesta de valor como "Ser los número uno en la experiencia que se genera en el cliente", a decir por David Arconada, vicepresidente Senior de experiencia al cliente en Grupo Aeroméxico.

La compañía, tiene muy claro que para cumplir con sus objetivos y mantener su propuesta de valor, los colaboradores se deben sentir protagonista de la experiencia que entrega, siempre considerando que transportan pasajeros, no asientos.

El cliente debe percibir los servicios de Aeroméxico distintos al resto de las compañías aéreas, genera productos con planes y beneficios para diferentes segmentos de clientes, desde los más pequeños, hasta planes y productos corporativos; entre los beneficios que pueden obtener son poder adquirir boletos a un precio menor por acumular puntos por cada kilómetro que se viajan, adquirir artículos, promociones y descuentos en hospedaje, entre otros.

Segmento de clientes

Los usuarios o clientes de la aerolínea se encuentran en un nivel socioeconómico medio-alto y parte al sector empresarial tanto público como privado.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

Durante el 2019, la aerolínea Mexicana, transportó aproximadamente 19 millones de pasajeros, con 451 rutas. Considerada la Aerolínea con mayor influencia en el transporte de pasajeros nacionales e internacionales en el país.

¿Novedad, creación, invención o innovación?⁸

Anteriormente, había un costo por cambio de vuelo, ya sea horario o fecha, actualmente la novedad que tiene el reservar con AEROMEXICO, es que **el primer cargo por cambio** es sin costo y tiene una validez de hasta un **115%, en el valor actual del vuelo**, con una vigencia de 1 año. su página web se ha vuelto mas ágil y amigable. Han activado formas de comunicación, vía Whatsapp, y chat web.

Tipo de creatividad

La creatividad que utiliza AEROMEXICO, en este momento es totalmente **SOCIAL** e **INTUITIVA**, siendo éste, un valor agregado a la compañía actualmente, social por el compromiso con la sociedad derivado de la contingencia, intuitiva, por la necesidad de hacer y adaptarse a cambios que no dependen totalmente de la persona, sino del entorno, la **MIMETIZACIÓN**, es sentido de toda organización con necesidades de competir en el entorno global por una situación atípica afectando al mundo entero, en tiempos de COVID-19.

Tipo de innovación

Normalmente ofrecían, el costo de hacer un cambio dependía del tiempo y oportunidad en que se solicitara, cuan-

8 <https://aeromexico.com/es-mx>

to mayor era el tiempo de cambio, menor era el costo, cuando menor era el tiempo requerido de cambio, mayor era el costo.

La innovación que actualmente están aplicando es de servicio, ya que tiene un valor agregado al que normalmente se ofrecía, derivado de la contingencia la necesidad de adaptarse y adecuarse a la sociedad y la competencia, ha llevado a esto.

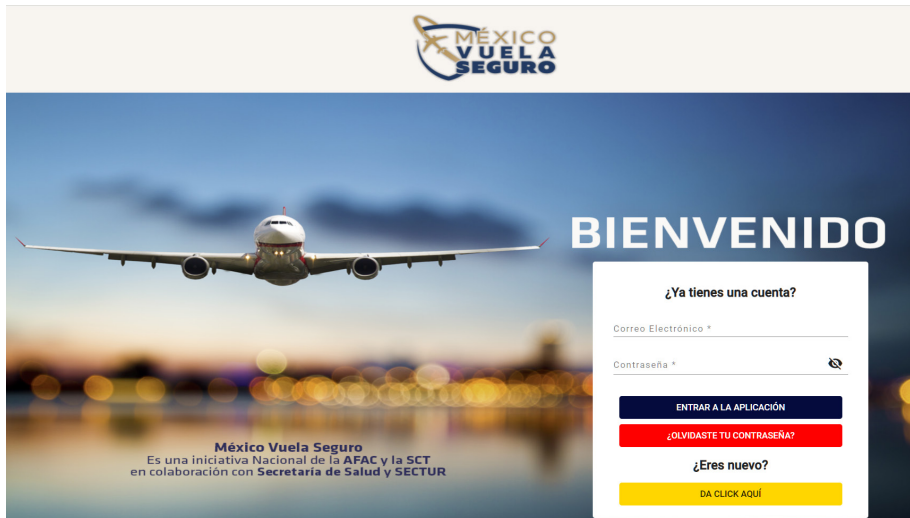
¿En qué áreas del negocio innovó?

La innovación que se ha realizado en es el negocio electrónico, e-commerce, que ha llevado a mantener contacto directo y virtual con el cliente a través de plataformas o aplicaciones electrónicas, la atención al cliente es un servicio que ha actualmente hace la diferencia en la elección de un vuelo o el aprovechamiento de seguridad o confort que se ofrezca.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

La necesidad vital de la **mantener la salud** a través de la versatilidad de cambios en este caso de vuelo, los cambios a los que la sociedad se ha visto expuesta, la seguridad **salubre** que ofrece la aerolínea al hacer uso de sus servicios, con las adaptaciones que requiere el uso de instalaciones, servicios o productos que puedan ofrecer, **la garantía de mantener la salud**, poder viajar con seguridad. Garantizan

un preanálisis antes de abordar un avión⁹.



9 <https://www.vuelaseguro.com/>



Foto: Cottonbro en Pexels

Sector E-commerce alimentación

Caso 6: Amazon Fresh

Autor: Martha Aurelia Santillán De La Torre

Trabaja duro, diviértete y haz historia

Jeff Bezos. CEO Amazon

Impacto del COVID-19 en el sector e-commerce alimentación

- Si bien la entrada del COVID-19 a México provocó un tambaleo en la economía global, el sector alimentario no fue la excepción. Existen perspectivas distintas dependiendo del lado de la moneda, mientras en los establecimientos de alimentación bajo considerablemente el flujo de comensales, el sector de alimentos frescos a domicilio creció considerablemente.
- La industria como Amazon Fresh fue impactada por el COVID-19 al tener que aumentar su plantilla de personal, optimizar sus procesos internos y reestructurar protocolos de higiene y seguridad. Teniendo a bien una sobredemanda de su servicio, debido a que su ventaja competitiva acomoda a cierto sector vulnerable por la reciente pandemia (Amazon, 2020).

Presentación de la empresa Amazon Fresh

Amazon (AMZN) es un sitio de comercio electrónico iniciado por Jeff Bezos en 1994. El sitio web opera a nivel internacional y es conocido por ofrecer un servicio rápido y productos innovadores (EcommerceNews, 2015). Cuenta con múltiples filiales, una de ellas es Amazon fresh.

Amazon Fresh es lanzado en 2007 en Seattle, Washington (Rodríguez, 2013); es un servicio especializado en la venta online de productos que puedas encontrar en el supermercado desde carnes, bocadillos, frutas, verduras, alimentos congelados, hasta artículos de belleza, de aseo personal, bebidas, entre otros.

En 2013 comienza a expandirse a otros estados del país norteamericano como Boston, Chicago y a otros países como Berlín, Hamburgo, Londres, Múnich y Tokio (Ramos, 2019). Para verificar la disponibilidad en tu ciudad se puede hacer en su página con solo el código postal.

Es en esta búsqueda de Amazon por mantener su crecimiento que incursionan en la venta en línea de alimentos frescos.

Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar

Amazon Fresh ofrece sus servicios y funciona mediante la colaboración con supermercados locales, ya que el envío se realizará mediante las tiendas de estos colaboradores para así poder cubrir la demanda que se produzca en cada punto geográfico.

Una suscripción a Amazon Fresh solía costar \$299 dls al año. Más tarde, Amazon bajó el precio a \$14.99 dls por mes para los miembros Prime. Actualmente es gratuito con una membresía Prime, y se le cobra una tarifa adicional solo si no cumple con el límite de gasto (Marcinko, 2020).

El proceso de compra muy sencillo, basta con entrar a la página, iniciar sesión, ver los productos, ya una vez seleccionados los productos que quieres que formen parte de tu carrito, hacer el pago correspondiente y después podrás elegir cuándo quieres que se realice la entrega, pudiendo seleccionar que lleguen a casa el mismo día o al día siguiente.

Amazon Fresh es una buena alternativa para hacer más sencillo el proceso de compra y la entrega a tu puerta, ahorrando así tiempo y evitando filas.

Propuesta de valor

Experiencia de compra de productos frescos de manera personalizada.

Servicio al cliente excepcional: ágil, inmediato y a su medida.

“Puede realizar su pedido desde cualquier dispositivo, seguir el progreso en línea y obtener sus compras sin salir de su hogar. Esto ahorra considerablemente el tiempo que habría pasado yendo a una tienda. Además de los comestibles, también puede comprar artículos para el hogar que tal vez no encuentre en el supermercado.

Amazon Fresh ofrece el mismo día y una programación avanzada para la entrega” (Marcinko, 2020).

Segmento de clientes

1. **Socios Amazon prime:** Actualmente es gratuito con una membresía Prime que tiene un precio de \$99.00 MXN mensuales, y se le cobra una tarifa adicional solo si no cumple con el límite de gasto.
2. **Consumidores dentro de los límites disponibles:** algunos de los lugares disponibles son: Boston, Baltimore, Dallas, Chicago, Nueva York, Londres, partes de California y Nueva Jersey, Pennsylvania, Maryland, Virginia y California. Afortunadamente, puedes verificar fácilmente si la entrega está disponible para tu dirección en la página oficial de Amazon Fresh.
3. **Consumidores con poco tiempo disponible para las compras:** personas que por su horario laboral, distancias o disponibilidad de tiempo, se les dificulta ir a realizar las compras y así evitar pasar horas en el tránsito de camino al supermercado y luego esperar en una larga fila.
4. **Población vulnerable al COVID-19:** Adultos mayores (más de 65 años), Personas con afecciones subyacentes graves, personas con obesidad grave (índice de masa corporal [IMC] de 40 o superior), personas con diabetes, personas con enfermedad renal crónica en tratamiento de diálisis, personas

con enfermedad hepática, personas con asma moderada a grave, personas con VIH en función de su edad y otras poblaciones como mujeres embarazadas y personas con discapacidades.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

- Posterior a que se realice el pedido, se recibe un correo electrónico de confirmación con detalles que incluyen el momento de la entrega y el total estimado del pedido.
- Ahora solo esperar las compras. Cuando lleguen, el repartidor asignado llevará las bolsas a al domicilio que se le indique en la sección de instrucciones especiales.

Experiencia con Amazon fresh:

Estaba realmente impresionado con cuán cuidadosamente Amazon empacó mis compras los artículos refrigerados tenían múltiples paquetes de hielo, y había hielo seco para mantener los artículos congelados a la temperatura adecuada.

Así es como llegó su pedido de Amazon Fresh

Cambios realizados por Amazon en su propuesta de valor ante el COVID-19

Acciones implementadas con los empleados

- Se invertirán aproximadamente \$4 mil millones en iniciativas relacionadas con el COVID-19.
- Se han realizado más de 150 actualizaciones de procesos - desde una mejor limpieza y medidas de distanciamiento social hasta nuevos esfuerzos como la pulverización de desinfectantes.
- Se distribuyen equipos de protección personal.
- Se agregarán 75,000 personas más para ayudar a satisfacer la demanda de los clientes.
- Se aumentó el salario por hora de los empleados en EE.UU. 2 dólares por hora, en Canadá 2 dólares canadienses por hora y en varios países de la UE 2 euros por hora.
- Se duplicó el salario base por hora por cada hora extra trabajada y hay tiempo libre con paga completa para los diagnosticados con COVID-19 (Amazon, 2020).

Acciones implementadas con los clientes

- Se reserva la primera hora de recolección de alimentos para clientes de 60 años o más, personas con discapacidad y aquellos a quienes se define como de alto riesgo.
- Los clientes que piden entrega en Prime Now, Amazon Fresh y Whole Foods Market pueden seleccionar

“entrega en la puerta” durante el proceso de compra si prefieren no entrar en contacto con otros.

- Se da prioridad a los artículos de alta demanda para garantizar la entrega más rápida de productos básicos domésticos, suministros médicos y otros productos de alta solicitud que lleguen a los centros de distribución.
- Se lucha contra el aumento desmedido de precios para ayudar a proteger a los clientes, a garantizar precios justos y combatir a aquellos que buscan beneficiarse de la crisis del COVID-19.
- Se está dando a nuestros clientes más tiempo para devolver los artículos (Amazon,2020).

Acciones implementadas con el mundo

- Lanzaron la Iniciativa de Desarrollo de Diagnóstico de Amazon Web Services (AWS) de 21 millones de dólares para acelerar la investigación del COVID-19.
- En Europa, comprometieron 21 millones de euros (casi 23 millones de dólares) para apoyar a los más afectados por la pandemia del COVID-19.
- Jeff Bezos, CEO y fundador de Amazon, donó 100 millones de dólares a Feeding America.
- Crearon un fondo de donación de 5 millones de dólares para apoyar a las pequeñas empresas en Seattle.
- AWS apoya al Consorcio de Computación de Alto Desempeño de COVID-19 de la Casa Blanca.

- Se donaron 8,200 laptops a estudiantes de escuelas públicas de Seattle que no tienen acceso a un dispositivo en casa (Amazon,2020).

Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19

Aunque la entrega final es la misma, para llegar a ella se realizaron más de 150 actualizaciones de procesos - desde una mejor limpieza, medidas de distanciamiento social y equipos de protección para el personal.

¿Novedad, creación, invención o innovación?

- El servicio de Amazon Fresh de entrega de productos frescos desde su lanzamiento fue una innovación en el mercado, abriendo y entendiendo las puertas al mercado electrónico, si bien ya había antecedentes de la creación del servicio, Amazon Fresh se posicionó en poco tiempo.
- La implementación de medidas conforme a los lineamientos propuestos a nivel mundial por la OMS para asegurar un servicio adecuado lleva a Amazon Fresh a realizar cambios en sus procesos de logística de entrega, protocolos de seguridad y adaptaciones en le personal agregando novedades en sus líneas de trabajo.
- Si bien el servicio que proporcionan no es una invención ha logrado posicionarse como la empresa más valiosa del planeta, por encima de Microsoft. Las acciones de Amazon subieron otro 1% y la com-

pañía ahora tiene un valor de casi 810,000 millones de dólares, en comparación con los 790,000 millones de dólares de Microsoft (Paul,2019).

Tipo de creatividad

Creatividad social

Tras la situación actual del mundo frente al COVID-19, Amazon realizó un proceso de observación y análisis, el cual lo llevó a la realización de los cambios pertinentes para seguir operando y buscar una beneficio integral de los implicados.

Tras dicha evaluación y al buscar una convivencia pacífica y proveedora en la sociedad, es que se define que los cambios y acciones implementados corresponden al tipo de creatividad social.

Tipo de innovación

Innovación incremental

Si bien el servicio que se ofrece conserva su esencia de llevar productos frescos a la puerta de su hogar, la propuesta de valor tras el COVID-19 agrega elementos de cuidado sanitario y continuidad de entregas tras el incremento a la demanda del servicio.

La continuidad del servicio adoptando nuevas medidas en los procesos de entrega lleva a Amazon Fresh a continuar vigente, ser una opción segura en los lugares geográficos donde esta presente.

¿En qué áreas del negocio innovó?

El área que mejoró tras la presencia del COVID-19 es principalmente es la parte de la logística de entrega.

- Dando prioridad a los grupos de edad vulnerable.
- Agregando cambios en los procesos desde una mejor limpieza, medidas de distanciamiento social y equipos de protección para el personal.
- Además de incrementar el personal para que las entregas continúen puntuales y con la cobertura ofertada.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

- Salvaguardar la salud y seguridad de los clientes al evitar que salgan de su hogar a realizar las compras de víveres y artículos del hogar, medicamentos y productos en general que encontramos en los súper mercados. Siguiendo los protocolos indicados ante el COVID-19, para que las entregas sean 100% seguras.
- Colaborar en la lucha contra el aumento desmedido de precios, para garantizar a los clientes precios justos.
- Ahorro de tiempo al evitar pasar horas en el tránsito de camino al supermercado y luego esperar en una larga fila.

- Protección a sus empleados, dotándolos de equipo necesario, aumento de sueldo, reajuste de jornadas y ampliación del personal.



GOBIERNO DE MÉXICO



Lo más buscado:

[CURP](#)

[Acta de nacimiento](#)

[Recibo de luz](#)

[Pasaporte](#)

[Cédula profesional](#)

[Precio de gasolina](#)

e-Gobierno

Caso 7: Servicios Gubernamentales *on line* en México.

Autor: Víctor Ignacio Montecinos Piña

*No es posible resolver los problemas de hoy
con soluciones de ayer*
Roger Von Oech

Impacto del COVID-19 en el sector e-Gobierno

El Sars Cov 2 o COVID-19, ha tomado a los Gobiernos del mundo entero en una posición de sorpresa, desconocimiento e indefensión. Las soluciones eficaces y eficientes no han llegado, y cada uno de ellos ha tenido que buscar la mejor manera de sobrellevar la eventualidad. Esta, nos ordena mantener las relaciones interpersonales al mínimo posible, y las que se den, debe ser con una "sana distancia", que incluye, por supuesto, la atención personalizada y frente a frente que se da en la gran mayoría de los trámites burocráticos existentes, con el riesgo latente del contagio inminente.

El e-Gobierno mexicano en tiempos de COVID-19

- En cuestión de semanas, hemos visto la importancia de la adaptación para tratar de alcanzar la nueva

normalidad. Los cambios en el estilo de vida han llevado a importantes avances en la digitalización a través de una modificación de la perspectiva a un ritmo muy rápido.

- En este momento el impulso de la innovación es indiscutible. El ecosistema actual ha abierto las puertas a un abanico de posibilidades y aplicaciones para ayudar a mantener a la gente informada, protegida y segura. Además, la innovación es particularmente inminente en las tecnologías para los gobiernos que tienen por objeto proporcionar soluciones avanzadas para los servicios y las políticas públicas.

Presentación de e-Gobierno en México

¿Qué es gob.mx?

gob.mx es la plataforma que promueve la innovación en el Gobierno Mexicano, impulsa la eficiencia, y transforma los procesos para proveer de información, trámites y una plataforma de participación a la población de una manera eficaz y transparente; una transformación de fondo en la manera de comunicarnos y brindar servicios a los ciudadanos, que utiliza las ventajas de los medios digitales para escucharte, promover tu participación y colaboración en el diseño de mejores servicios y políticas públicas.

Es el replanteamiento de la relación ciudadano-gobierno.

Propuesta de valor

- **gob.mx** pone a disposición de la ciudadanía un

buscador de contenido que te permite localizar la información, los trámites del gobierno federal y los mecanismos de participación ciudadana de manera más sencilla.

- **gob.mx/gobierno** permite el acceso a todos los sitios de Internet de la Administración Pública Federal: Presidencia de la República, así como el de las 17 Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y cinco entidades de la Administración Pública Federal.
- **gob.mx/trámites** ofrece la información de los trámites más solicitados, organizados en categorías y subcategorías que permite ubicarlos fácilmente.

Segmento de clientes

Los usuarios de las prestaciones del Gobierno Digital en México, son todos los ciudadanos mexicanos, incluso los migrantes, y los extranjeros con residencia legal en el país.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

- El modelo burocrático típico, rancio y obsoleto de la Administración Pública, en todos sus niveles, debe ser sustituido por la modernidad digital. Quien no pueda adaptarse a las necesidades actuales, perderá sin duda la gran oportunidad de ser eficaz y eficiente, además de ser omiso en esa misma obligación.
- Las acciones que se han mostrado previamente, tie-

nen un gran inconveniente: en algún momento, se tendrá que hacer una cita presencial para concluir un trámite. Nada más contrario a la “nueva normalidad”.

- En España, por ejemplo, la columna vertebral de los servicios de administración electrónica es una “caja fuerte” digital individual protegida. Un lugar en la nube del Gobierno en el que los documentos de una persona se almacenan de forma confidencial y pueden ser recuperados y compartidos, a diferentes niveles, sólo por y con personas, empresas o instituciones autorizadas, (Veridos, 2020).

Otros países, por ejemplo...

- En algunos países, han innovado en algunas cuestiones públicas, por ejemplo, ya no es necesario portar una licencia de conducir física; los estados la expiden de manera electrónica y proporcionan un código QR en una aplicación, para que, en caso de requerirse, pueda mostrarlo a los agentes de tránsito.
- Más aún, se puede planificar una cita con un médico especializado desde el teléfono, hacer una video cita, compartir sus antecedentes médicos con el galeno y obtener una receta en línea.

Y en el plano internacional...

Nuestro país es de los pocos que, desafortunadamente, no tiene información actualizada, hablando de la pandemia,

en el portal del BID y de la OMS.

Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19

El Gobierno federal, ha puesto a disposición de los ciudadanos, herramientas digitales para cumplir con los compromisos de trabajo, escuela y salud, entre otros.

México ha iniciado con lo que se ha denominado “Criterios de digitalización de trámites y servicios digitales”. La Guía de Digitalización de Trámites y Servicios Gubernamentales, (blog WikiGuías), se compone de guías y lineamientos que permitirán orientar a las dependencias y entidades en la digitalización de los trámites y servicios que ofrecen a los ciudadanos, (México, 2020).

¿Novedad, creación, invención o innovación?

- Las acciones del Gobierno de México en cuanto a la utilización del portal eGobierno, son creativas e innovadoras, ya que se convierten en una oferta viable que es nueva en un contexto y tiempo específicos, que crea valor para la organización y las personas a las que sirve.
- En otras palabras, si la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso, hay un encuadre en los conceptos, citando a William Coyne.

Tipo de creatividad

- Sin duda, el tipo de creatividad preponderante en

el actuar de las organizaciones públicas y sus entes, de cualquier tipo, es la Social. Es la creatividad en las relaciones humanas; genera las organizaciones e instituciones a través de cuyo funcionamiento se optimiza la convivencia pacífica y proveedora entre los grupos de la sociedad.

- La prioridad del Estado Mexicano es la imposición del estado de bienestar; la Constitución de México, (1917), dio origen al constitucionalismo social, que estableció el Estado de bienestar y reconoció los derechos de los trabajadores. En ella, la cuestión social, se produce tras quebrar la idea de la igualdad social, demostrando que los trabajadores vivían en una situación inferior y deprimida, (Huerta, 2020).

Tipo de innovación

Desafortunadamente, el fuerte de los Gobiernos no es el



arriesgar bajo ninguna circunstancia, así que el tipo de innovación es de tipo incremental.

Fuente: <http://www.somosmente.com/blog/tipos-de-innovacion>

¿En qué áreas del negocio innovó?

En realidad, en muy pocas. La atención a los usuarios de oficinas virtuales y su rango de acción en trámites no presenciales ya estaba en uso, de una manera algo limitada, con una gran área de oportunidad hacia el futuro. La pandemia no hizo más que evidenciar tal carencia. Hubo un mínimo de novedad, creatividad, innovación; nada de invención. No hubo un solo “insight”, y reto a cualquier persona a demostrar lo contrario. Se esperaba con ansia un “startup” gubernamental, que nunca llegó.

Jamás se hizo uso del “design thinking”; pensar más en los usuarios que en los productos o servicios.

Pero nunca es tarde.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

Se podría decir que las muy elementales. Pero la paralización de los servicios presenciales ha dejado al descubierto que los trámites “on line” son complementarios y no primarios.

Hoy en día, por citar una necesidad primordial, no hay citas médicas “virtuales” o por video conferencias, que podría solventar las necesidades de la población con enfermedades crónico degenerativas; los juicios, de todo tipo, se han pospuesto; de la educación básica, mejor ni hablar.

Innovar es una actividad de riesgo cuyo principal riesgo es no practicarla. (Anónimo)



Foto: Maurício Mascaro en Pexels

Deportes

Caso 8: Liga de futbol MX

Autor: Lizbeth Cabello Amaya

Ningún jugador es tan bueno como todos juntos
Di Stéfano

Impacto del COVID en el sector deportes

La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha ocasionado la paralización de las actividades deportivas al aire libre, individuales y de conjunto, tanto amateur como profesional. Han quedado suspendidas las principales ligas, torneos y eventos deportivos de mayor y menor impacto, tanto a nivel nacional como internacional.

El efecto económico es considerable en relación al deporte profesional. Y hablando específicamente del fútbol, que es uno de los deportes más populares y taquilleros tanto a nivel nacional como a nivel mundial, sufrirá pérdidas de gran magnitud. Según la consultora Deloitte en la temporada 2017 – 2018, movió 40,000 millones de euros a nivel global.

La industria del fútbol mexicano genera miles de empleos directa e indirectamente. Tiene un gran impacto económico en las ciudades en las cuales se disputan los

partidos de la liga profesional, por el derrame económico que genera hotelería, restaurantes, entre otros. Incluso hay aficionados que se trasladan de otras ciudades del país y de Estados Unidos a ver los juegos de sus equipos, convirtiéndose también en promotor del turismo en México.

En México la Liga MX suspendió sus actividades después de la jornada 9, y la jornada 10 se jugó a puerta cerrada. También se suspendió el torneo de Ascenso MX y el resto de las categorías, incluyendo la rama femenil.

Con la cancelación del torneo clausura 2020 según informe del medio El Mister, se tendrán pérdidas por 3.943 millones de pesos, incluye el pago por entrada a los partidos, las transmisiones y patrocinios.

Además fueron cancelados todos los eventos en los que participaba la selección nacional en todas sus categorías: el Torneo Preolímpico de Fútbol que estaba programado para realizarse en Guadalajara, Jalisco, México, así como la Liga de Campeones de la CONCACAF, en la que participan 3 equipos mexicanos.

En Sudamérica, la Copa Libertadores también suspendió las eliminatorias de la CONMEBOL para la Copa Mundial de Catar 2020, que estaban previstas para los últimos días del mes de marzo. También se suspendió la Copa América.

Presentación de la Liga Mexicana de Fútbol

Más de un siglo tiene el Fútbol Mexicano desde que la primera pelota empezara a rodar en los llanos de Hidalgo,

con los trabajadores de la Compañía Minera Real del Monte y Pachuca, allá por el año de 1901. Los ingleses, que trajeron los primeros balones.

La Temporada de 1943-1944, marca el inicio de la Primera División Profesional (Liga Mayor) en el Fútbol Mexicano. Diez escuadras de tres entidades del país, cinco del Distrito Federal (España, Asturias, América, Atlante y Marte), dos de Jalisco (Guadalajara y Atlas), y tres más de Veracruz (ADO, Veracruz y Moctezuma), iniciaron la época del balompié profesional en nuestro país.

Debido a la competencia el campeonato se dividió en dos de manera atípica. A la larga, federativos y clubes decidieron que el torneo ya no se jugaría a puntos, sino que se dividiría en grupos y al final los mejores ocho pasarían a eliminarse entre sí para que los dos primeros definieran en enfrentamiento directo a ida y vuelta el campeón de liga.

Las Liguillas habían nacido y se convertirían en un sello del Fútbol Mexicano.

Liga MX o por motivos de patrocinio **Liga BBVA MX**, es la máxima categoría del sistema de ligas de fútbol de México y la principal competición de clubes del país. Desde el año 2012 cuenta con una organización autónoma respecto a la Federación Mexicana de Fútbol. Se juegan dos torneos cortos al año (en cada uno se tiene un campeón) llamados torneo de Apertura y Clausura. El campeonato se define por medio de una fase final posterior a cada fase regular, conocida como *liguilla*; clasifican a ella los doce mejores

lugares de la tabla general. Es una obligación para cada club tener equipos de fuerzas básicas y equipo representativo en la rama femenil.

Propuesta de valor

Cada equipo de primera división cuenta con equipos de fuerzas básicas, que al entrenarlos y ellos logren un nivel competitivo de Primera División, pueden traspasarlos a otros equipos y es como también se genera el ingreso para el club. Además de que permite a los jóvenes locales a aspirar a jugar en un equipo de Primera División.

- Liga sub 20: jugadores menores de 20 años
- Liga sub 17: jugadores menores de 17 años
- Liga sub 15: jugadores menores de 15 años
- Liga sub 13: jugadores menores de 13 años

Cuando jugadores que han logrado destacar en la liga MX en su momento son transferidos a equipos de ligas extranjeras (liga italiana, española, inglesa, portuguesa, entre otras), se tienen ingresos para la liga y la propia Federación Mexicana de Fútbol.

Las empresa grandes, compran cantidades considerables de boletaje para darlos como premio a sus trabajadores. Lo que permite un ingreso para la Liga MX.

Segmento de clientes

Liga BBVA MX está dirigida a los aficionados al fútbol y ciudadanía en general.

Cómo entregaba su producto o servicio antes del COVID-19

- La Liga MX, se jugaba una jornada cada semana en los estadios definidos según los equipos contrincantes.
- Se compraba un boleto para la entrada al partido, en las instalaciones del estadio o a través de internet.
- Los juegos se disputaban con el público asistente.
- Se vendía comida y bebida dentro y fuera de los estadios.
- La directiva de cada equipo montaba un estante para la venta de suvenir y también los vendía a través de internet.
- Los partidos eran televisados a nivel nacional y en algunos casos a nivel internacional
- La prensa tenía un lugar específico cerca del área de juego.

Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19

Debido a la pandemia la Liga MX dio inicio al torneo virtual FIFA 20, el 10 de abril 2020. En la e-liga participaron los 18 clubes de la primera división de México.

Cada club seleccionó a tres jugadores del primer equipo para participar en el torneo a través de una PlayStation 4 con el videojuego FIFA 20.

Cada equipo seleccionó dos días antes de la jornada a su jugador, que tuvo la actividad en la cancha a través de

su consola; solo se permitió uno por partido, que estuvo al frente de su Play Station 4.

Se disputaron dos jornadas por semana. La primera fue en viernes, sábado y domingo, la segunda fue el lunes, martes y miércoles, descansando el jueves y regresando en viernes con la tercera jornada.

Los juegos fueron transmitidos por *TUDN*, *TV Azteca*, *Fox Sports*, *ESPN* e *Imagen Televisión*. Asimismo, hubo un comentarista como en una transmisión normal y al final se tuvieron impresiones de los protagonistas a través de analistas.

- Para el regreso a los juegos presenciales se están siguiendo los protocolos emitidos por el sector salud.
- Los entrenamientos y los juegos se realizan a puerta cerrada.
- Los jugadores son evaluados médicamente de forma permanente.
- Los traslados a los lugares de entrenamiento y a los juegos se hacen en más de un autobús, para lograr la sana distancia, considerando a todo el staff que incluye, jugadores, utileros, médicos y cuerpo técnico.
- Los partidos se disputan en estadios previamente sanitizados y sin afición.
- Todos los jugadores y el staff en su llegada al estadio deberá de pasar por los filtros de sanitización, implementados por el equipo sede.

- Todo el staff debe portar cubrebocas desde su salida de hotel, el traslado a los estadios y durante el desarrollo de los encuentros.
- Durante los partidos deben evitar el mayor contacto entre los jugadores y el árbitro, cada jugador debe contar con su termo de agua y no compartir con los compañeros, no escupir, al meter un gol, los jugadores no deben festejar abrazándose.
- Muchos equipos decidieron transferir a sus jugadores estrellas por el gasto que representaba mantenerlos, y también de esa manera se tenía un ingreso de recurso al club.
- En cada uno de los partidos que son disputados sin aficionados, se venden los lugares en las gradas, para quien lo quiera adquirir y ponen en ese lugar una foto del aficionado que lo haya adquirido. Además que en el medio tiempo se nombra a esos aficionados.
- Los juegos a puerta cerrada se siguen televisando, lo que permite también un ingreso de recurso al club.

¿Novedad, creación, invención o innovación?

- La e-liga es una novedad por el hecho de que la jugaran, jugadores de equipos profesionales y fueran televisadas.
- La estrategia de mercadotecnia de vender los lugares vacíos, en México es una innovación, porque no se había realizado anteriormente.

Tipo de creatividad

La Liga BBVA MX, establece estrategias para seguir ofreciendo a la sociedad entretenimiento, permite que sus aficionados puedan seguir apoyando a sus equipos y al mismo tiempo busca el ingreso de recursos para mantener a sus jugadores, por lo que se habla de una **Creatividad Social**.

Como un homenaje a trabajadores de la salud, que están en la primera línea de contagios, actualmente la Liga se denomina "Guardianes 2020".

Tipo de innovación

- La implementación de la e-liga es una innovación incremental ya que las consolas de videojuegos Playstation 4 ya existían, solamente se utilizó para la realización de los juegos, operadas por jugadores de los equipos profesionales.
- En el área de mercadotecnia se tiene una innovación disruptiva, ya que con el uso de la tecnología están ofreciendo un nuevo servicio, al vender los lugares en la butacas y colocar una imagen del aficionado.

¿En qué áreas del negocio innovó?

- Innovó en que los clubes han tenido mas cuidado y restricciones en la contratación de jugadores.
- La implementación de la e-liga, se llegó a otro sector de la población, con mayor utilización de la tecnología, que anteriormente no se realizaba.

- Los clubes utilizando su área de mercadotecnia innovaron en la forma de hacerse de nuevos y mejores patrocinadores y nuevas estrategias promocionales.
- Deben buscar estrategias para mantener la venta de abonos por temporada con atractivo para sus aficionados.

¿Que necesidad cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

- Seguir ofreciendo entretenimiento a los aficionados, que en tiempos del confinamiento podrían ayudar a disminuir es estrés y depresión.
- Protección de sus jugadores y aficionados.
- La disputa de partidos a puerta cerrada, que son televisados, así como la e-liga permite que los clubes tengan un ingreso, puedan mantener su plantilla y seguir pagando a sus jugadores y staff.



Foto: Pixabay

Gimnasios

Caso 9: Element Sport GYM

Autor: Agustín Pérez Ricardez

*You should learn from your competitor, but never copy.
Copy and you die.*
Jack Ma

Presentación de la empresa Element Sport Gym

Empresa de sector servicios deportivos, ubicado en la ciudad de Durango, México.

<https://m.facebook.com/ElementSportGym>

Modelo de negocio tradicional de la empresa a analizar

El ejercicio desempeña una función mantenimiento de la salud y la prevención de enfermedades, físicas y mentales. Practicar de forma regular ejercicio físico, mejora la salud en general, así como el buen estado físico y psicológico.

La motivación de la persona que acude a un gimnasio ya no es exclusivamente una mejora de la imagen corporal o del rendimiento físico, sino que un buen estado de salud es considerado prioritario, así como también como rehabilitación de dolencias leves, como lumbalgia.

La práctica del ejercicio en un gimnasio es recomendable para mejorar la disciplina y motivación, así como para mantenerse en forma, trabajando a su propio ritmo, con la asesoría de un preparador físico, que asesora sobre el programa de entrenamiento, utilizando aparatos y máquinas adecuadas al progreso, así como de alimentación balanceada.

Propuesta de valor.
Segmento de clientes.

¿Cómo la compañía crea valor ofreciendo su servicio a los clientes?

El modelo de Análisis LEAN CANVAS, mostrado en la siguiente figura, fue empleado para describir en resumen el modelo de negocio tradicional del gimnasio.

7. Problems	8. Solution	1. Unique value proposition	4. Undair Advantage	2. Customer segment
Inconformidad con el físico.	Entrenos en gimnasio.	Disponer del equipo necesario y actual para apoyarte en la construcción de tu físico, minimizando lesiones.	Ubicación de local en plaza comercial.	Caballeros de clase media y alta.
Limitado tiempo para el entreno	Sesiones de entreno adaptadas a la disponibilidad de tiempo del cliente.		Opciones de actividades deportivas.	Damas de clase media y alta.
Desorden alimenticios.	Asesoría profesional		Ambiente confortable y de compañerismo	Jóvenes de clase media y alta.
Resultados rápidos.	Entrenos personalizados.		Equipo moderno de acondicionamiento.	Profesionistas jóvenes (damas y caballeros).
			Único en zona residencial.	Sector objetivo: 25 a 40 años.

Existing alternatives.	6. Key metrics.	High level concept	3. Channel.	Early adopters.
Hipertrofia con entrenos.	Volúmen de clientes por hora.		Instagram	Capacidad de pago.
Horarios flexibles.	Ganancias netas.	Promoviendo la cultura de activación física para mejorar calidad de vida.	Facebook	Compromiso para permanecer en el estreno.
Orientación nutricional.	Estratificación de clientes.		Recomendación personal.	Gusto por la estética personal.
Entrenos genéricos.				Gusto por retos.
9. Cost structure		5. Revenue streams (fuente de ingresos)		
Costo financiero de equipamiento.			Plan con acceso limitado a equipos de entrenamiento o actividades.	
Renta mensual del local.			Acceso ilimitado a equipos y actividades de entrenamiento.	
Salarios				

Problemática

Los gimnasios han resultado sino el más, uno de los más severamente afectados por la pandemia. Todos los gimnasios han sido obligados a cesar su operación por completo y sin ningún tipo de excepción.

Como consecuencia del aislamiento, el sector carece de ingresos, teniendo como principal preocupación mantener la estructura de costos, dado que un gimnasio cerrado exige el mismo esfuerzo económico que un gimnasio abierto. Teniendo como consecuencia situaciones que se han vuelto insostenibles, conduciendo al cierre total, afectando a empleados y sus familia.

En promedio los gimnasios han recurrido a estrategias, como:

- Bajar costos.
- Desarrollar una propuesta digital.
- Implementar un modelo de franquicia.
- Implementar un concepto de Gym Boutique.
- Contratar servicios de consultoría.
- Incorporar servicios de estética y fisioterapia.
- Entrenamiento personal.
- Actividades fuera de cuota.

Sin embargo, estas opciones son de aplicación limitada ante el confinamiento, y las experiencias en gimnasios para afrontar la contingencia sanitaria son limitadas. En este sentido el análisis LEAN CANVAS fue realizado, partiendo

de las urgencias establecidas como prioritarias para la empresa y desarrollar líneas de acción.

El análisis es mostrado en la siguiente figura.

7. Problems	8. Solution	1. Unique value proposition	4. Unfair advantage	2. Customer segment
Continuar entrenos en cuarentena.	Entrenos personalizados.	Disponer de equipo actual y la sanidad necesaria para apoyarte en la construcción de tu físico, en época de pandemia, minimizando lesiones.	Disponibilidad de espacio para ampliar instalaciones y respetar sana distancia.	Cientes con necesidad urgente de continuar con los entrenos.
Cubrir sueldos y salarios.	Renta de equipo y accesorios. Implementar secciones individuales personalizadas, para asegurar sana distancia y sanidad.			
¿Cómo prepararse para la nueva normalidad?	Gestión de la sanidad de las instalaciones.			

Existing alternatives		6. Key metrics	High level concept	3. Channel	Early adapters
No hay antecedentes	Equipos en renta	Mantener la cultura del deporte en época de pandemia.	Recomendación personal.	Estrés	
	Ganacias netas.			Ansiedad	
9. Cost structure					
Costos adaptaciones al local para la nueva normalidad.					
Sueldos y salarios.					
Costos por mantenimiento de equipos en renta.					
Gastos en consumibles por contigencia sanitaria.					
5. Revenue streams					
Renta de equipos y accesorios.					

Cómo entrega su producto o servicio ante el COVID-19

La empresa proporcionó facilidades a los instructores, para que obtuvieran ingresos complementarios por asistencia y entrenamientos personalizados de clientes y así reducir compromisos financieros.

Esto permite mantener a instructores y clientes activos, así como captar nuevos clientes.

Respecto a la preparativos para la nueva normalidad, la empresa ha considerado prioritario cumplir con las siguientes declaraciones:

1. Cada espacio de trabajo y de atención al público deberá contar con limpieza y desinfección de todas las superficies de uso compartido dentro del gimnasio.
2. Se dispondrá de los elementos necesarios para que los equipos sean desinfectados por los usuarios luego de su utilización.
3. El personal de limpieza deberá contar con todos los elementos de seguridad necesarios para controlar y minimizar la exposición.
4. La frecuencia estará establecida en función del tránsito y cantidad de personas, debiendo asegurarse la limpieza de superficie y contacto frecuente instalando estaciones de higiene en cada sector.
5. Se deberán desinfectar las herramientas y equipos de trabajo.

6. Se ofrecerá alcohol en gel en todos los espacios comunes y se garantizará la provisión de todos los elementos para un adecuado lavado de manos con agua y jabón en sanitarios.
7. Se fomentará que los usuarios traigan sus propios elementos para uso individual.
8. Se mantendrá una ventilación permanente en todos los espacios abiertos al público.
9. Las puertas de acceso a los espacios colectivos se mantendrán abiertas para favorecer la ventilación.
10. La ventilación se renovará por medio de extracción mecánica y/o ventilación natural.
11. No estarán permitidos los ventiladores.
12. Se establecerá una ocupación de un socio cada 4 metros cuadrados, lo que significa una reducción de más de 50% de su capacidad.
13. Demarcación de espacios en las áreas de atención al público / recepciones para que se mantenga la distancia de 2 metros entre personas.
14. Redistribución de equipamiento, de manera tal que quede un equipo de por medio o 2 metros de distancia.
15. Se recomienda ubicar las cintas de correr en la misma dirección y cercanas a la zona de ventanas que conecten con el exterior.
16. Durante las clases grupales se garantizará la disposición de los participantes de tal manera que

se respete el distanciamiento de 2 metros en todas las direcciones.

17. Suspensión de toda clase que implique contacto entre los socios.
18. La demanda de entrenos en casa durante el confinamiento, es la opción de servicio implementado por la empresa. Esto ha permitido generar ingresos, dando continuidad a la relación empresa-cliente. La figura muestra la implementación del entreno en casa, con equipo de gimnasio **Element**.



¿Novedad, creación, invención o innovación?

La implementación de la acción de negocio por la empresa, responde al modelo de paradigma *we-innovation*, donde la creatividad es el resultado de interacciones humanas y colaboración.

En este caso la pandemia cesó el acceso a los gimnasios, razón por la que personal y gerencia implementaron acciones en beneficio de la organización, compartiendo utilidades, para sobrellevar la crisis. Siendo la preparación

para la *nueva normalidad* y no endeudamiento objetivos de la organización¹⁰.

Tipo de creatividad

En la empresa se utilizó el tipo de creatividad *mimética* es decir, es el tipo de creatividad que hace referencia a la creación a partir de lo ya existente. No hay nada original.

En este sentido, la administración del riesgo financiero para no endeudamiento y la forma alterna de ofrecer el servicio (renta de equipos y accesorios), son estrategias definidas en la literatura. Por lo que se apropiaron para adaptarlas a las condiciones de la empresa.

Tipo de innovación

El caso de las acciones emprendidas por la empresa, como reacción a la necesidad de superar financieramente las restricciones impuestas ante la contingencia sanitaria, reducir las posibilidades de recurrir al apalancamiento financiero ante nulos ingresos fue el principal objetivo, lográndose renunciando a un porcentaje de ingresos para apoyar sueldos y salarios, según se mostró en el esquema LEAN CANVAS.

Se puede considerar como *Innovación en el Servicio* al proporcionado por la empresa, considerando que ha per-

10 Glaveauni, V. (2010) *Paradigms in the study of creativity: introducing the perspective of cultural psychology*. *New ideas in psychology*, 28 (1). pp. 79-93

manecido en contacto con sus clientes ofreciéndoles el servicio en otra modalidad (renta de equipos y accesorios) y los planes de alimentación y entrenamiento vía remota.

La nueva forma en que la empresa administra los riesgos, también es una innovación en el sentido financiero, dado que el departamento de contabilidad y finanzas de la empresa no había considerado escenarios financieros como el presente.

Grado de Innovación

Considerando la optimización y el desarrollo posterior del servicio existente, es decir la empresa cuenta con el equipo, accesorios y en condiciones de continuar ofreciendo el mismo servicio, ahora el servicio es ofrecido en diferente modalidad, entonces el grado de innovación corresponde a una innovación incremental.

¿En qué áreas del negocio innovó?

Las áreas de proceso de la empresa alteradas por el COVID-19, corresponde a la renta de equipo y accesorios. En este sentido, se implementaron paquetes de equipo y accesorios con mayor demanda (según experiencia de entrenadores). Así como un equipo de mantenimiento y sanitización para los equipos a entregar.

Las instalaciones del gimnasio, fueron adaptadas para cumplir con las especificaciones correspondientes.

El departamento de contabilidad cargo con la tarea de

contactar a clientes vía electrónica, para ofrecer el servicio de renta de equipo y accesorios y entrenos personalizados.

¿Qué necesidad vital cubre la nueva propuesta de valor de la empresa?

La nueva forma de operar del gimnasio permite a los clientes continuar con sus entrenos en casa a cambio de un cargo mensual.

Continuar el gimnasio en operación, mantiene su posición en el mercado.

La consideración de compartir ganancias con empleados, permite continuar ofreciendo trabajo a empleados y mantener finanzas sanas en la empresa.



Foto de Mark Cruzat en Pexels

Bibliografía

Sector del Entretenimiento

- Alfaro Octavio – /24 abr. 2020). ¡Ya puedes pedir combos de Cinépolis en la CDMX y más ciudades por Uber Eats! Sensacine México. Recuperado desde: <https://www.sensacine.com.mx/noticias/noticia-18566636/>
- Cinépolis. (24 de marzo de 2020). Comunicado Oficial. Página oficial. Recuperado desde: <https://static.cinepolis.com/pdf/comunicado-oficial.pdf>
- García Fuentes Marisol (9 de Abril 2020). Cinépolis se sube a Uber Eats para que no la olvides. Entrepreneur. Recuperado desde: <https://www.entrepreneur.com/article/349020>
- Guzmán Alejandro (7 de Octubre de 2015). Cinépolis y sus 7 innovaciones en la experiencia del cine. Milenio. Recuperado desde: <https://www.milenio.com/negocios/cinepolis-y-sus-7-innovaciones-en-la-experiencia-del-cine>

- Marcial Pérez David. (26 JUL 2015). Cinépolis, el rey mexicano de las pantallas. El País. Recuperado desde: https://elpais.com/economia/2015/07/23/actualidad/1437618647_906254.html#:~:text=La%20empresa%20familiar%20fundada%20en,12%20pa%C3%ADses%20y%20tres%20continentes&text=La%20historia%20del%20%C3%A9xito%20de,-completar%20sus%20estudios%20en%20econom%C3%ADa
- Mediotiempo Editorial (03.04.2020). Lleva el cine a casa con las mejores recomendaciones. Medio tiempo. Recuperado desde: <https://www.mediotiempo.com/otros-mundos/lleva-el-cine-a-casa-con-cinopolis-klic>
- Ortiz Zúñiga Laura (09 Julio 2019). Así llegó Cinépolis a la cuna del Islam. Revista Expansión. Recuperado desde: <https://expansion.mx/empresas/2019/07/09/expansion500-asi-llego-cinopolis-a-la-cuna-del-islam>
- Soto Fernanda (14 de marzo) Conoce la historia de éxito de Cinépolis. Central interactiva, agencia digital. Recuperado desde: <https://blog.centralinteractiva.com.mx/blog/conoce-la-historia-de-exito-de-cinopolis>

Sector Bancario

- Juárez, E.. (2020). Banorte ya permite enviar dinero por WhatsApp, Facebook Messenger o SMS. 17-06-20, de <https://www.eleconomista.com.mx/> Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/>

[Banorte-ya-permite-enviar-dinero-por-WhatsApp-Facebook-Messenger-o-SMS-20190507-0074.html](https://www.banorte.com/whatsapp-face-book-messenger-o-sms-20190507-0074.html)

- Juárez, E. (2020). Marriott, Banorte y Mastercard se asocian para brindar estadias gratuitas a médicos que combaten Covid-19. 21-06-20, de <https://www.eleconomista.com.mx/> Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Marriott-Banorte-y-Mastercard-se-asocian-para-brindar-estadias-gratuitas-a-medicos-que-combaten-Covid-19-20200602-0070.html>
- Chan, I. (2020). Inclusión financiera en tiempos de COVID-10 y su impacto en México. 17-08-20, de <https://www.sitios.scjn.gob.mx/>
- <https://www.sitios.scjn.gob.mx/cec/blog-cec/inclusion-financiera-en-tiempos-de-covid-19-y-su-impacto-en-mexico>
- Becerra, J.. (2020). Presenta Banorte tarjeta 100% digital para operar en contingencia sanitaria. 23-06-20, de <http://cio.com.mx/> Sitio web: <http://cio.com.mx/presenta-banorte-tarjeta-100-digital-para-operar-en-contingencia-sanitaria/>
- Gallagher, K. (2020). 10 datos curiosos sobre Banorte México. 21-06-20, de <https://kevinsgallagher.com/> Sitio web: <https://kevinsgallagher.com/10-datos-curiosos-sobre-banorte-mexico/>
- GFNorte. (2019). Propuesta de valor. 21-06-20, de [banorte.com](https://www.banorte.com/) Sitio web: <https://www.banorte.com/cms/informes/Informeannual2019/propuesta-valor.html>

- Juárez, E. (2020). Banorte difiere cuatro meses pago de créditos ante pandemia por el coronavirus. 21-06-2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/> Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Banorte-difiere-cuatro-meses-pago-de-creditos-ante-pandemia-por-el-coronavirus-20200324-0085.html>

Sector Hostelería

- <https://descubreviajando.com/como-funciona-airbnb/>
- https://www.airbnb.mx/help/article/2503/qu%C3%A9-es-airbnb-y-c%C3%B3mo-funciona?_set_beve_on_new_domain=1583092691_YWMzOWViMGZlMDli
- <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-cinco-tipos-de-usuarios-de-airbnb-408632>
- <https://www.expansion.com/mercados/2019/09/19/5d839513468aebca508b45c0.html>
- <https://tecnohotelnews.com/2018/01/12/viajeros-exploradores-experiencias/>
- <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/experiencias-linea-airbnb-semana-santa/>
- <https://tentulogo.com/airbnb-la-startup-multimillonaria-comenzo-medio-una-crisis-tres-colchones-inflables/>
- <https://businessinsider.mx/airbnb-lanza-sus-experiencias-en-linea-y-ahora-podras-viajar-desde-la-comodidad-de-tu-casa/>

- <https://www.airbnb.mx/resources/hosting-homes/t/coronavirus-updates-34>
- <https://www.airbnb.mx/resources/hosting-homes/a/may-13-its-time-to-start-looking-ahead-192>
- <https://www.ecointeligencia.com/2015/10/claves-exito-airbnb/>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Airbnb>
- <https://www.pinterest.com.mx/pin/373869206563055203/>
- <https://www.infographicportal.com/10-steps-to-hosting-on-airbnb/>
- <https://techcrunch.com/2020/04/24/covid-19-forced-airbnb-to-rethink-its-product-offerings-heres-some-of-what-it-came-up-with/>
- <https://www.nytimes.com/2020/05/14/travel/hotels-versus-airbnb-pandemic.html>
- https://www.airbnb.mx/help/article/2741/pol%C3%A9tica-de-contenido-y-coronavirus?_set_bev_on_new_domain=1588786891_YTYxODbhNDc1YTI3