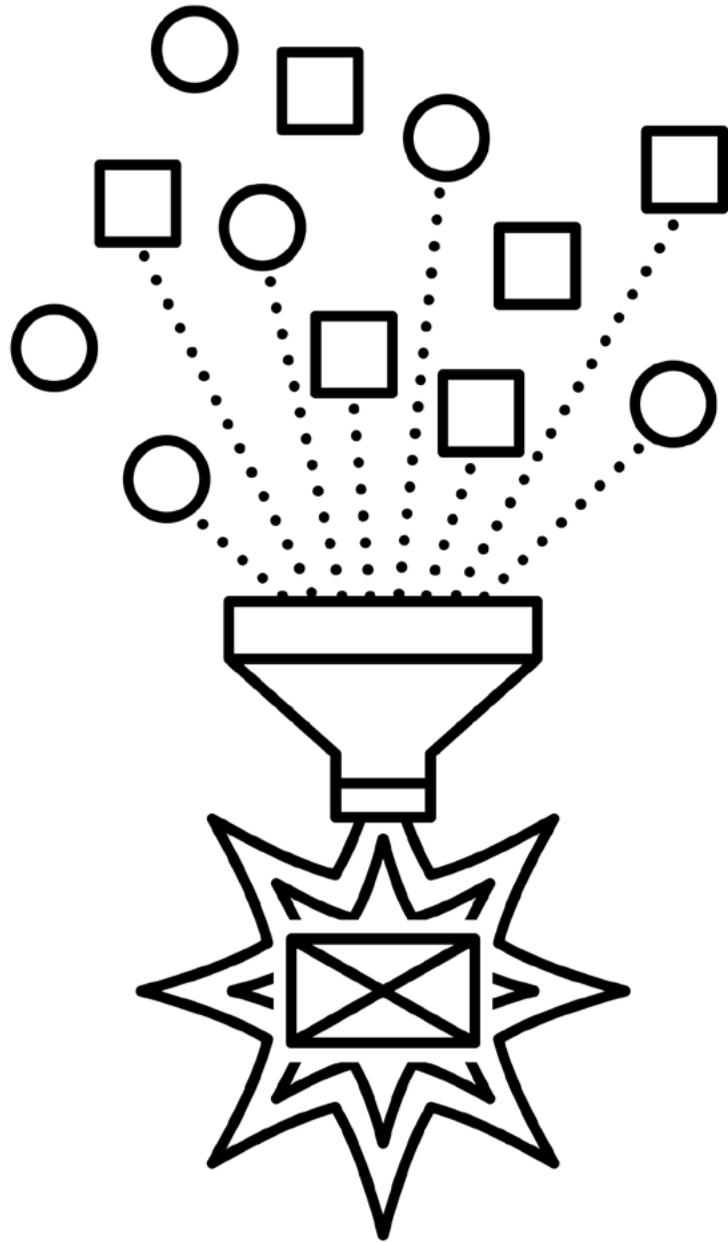


TESIS DE DISEÑO ESTRATÉGICO

**APRENDER A EMPRENDER. DESARROLLO DE
HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN Y MODELO DE
NEGOCIO PARA MICROEMPRESARIOS SALVADOREÑOS**

Eric Alexander Behner Flores



APRENDER A EMPRENDER. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO PARA MICROEMPRESARIOS SALVADOREÑOS

TESISTA: ERIC ALEXANDER BEHNER FLORES

a.behner@thelabstudio.co

ASESOR: ANA CECILIA URQUILLA ALVARADO

Fecha de recepción: 12/07/18

Fecha de aprobación: 14/08/18

Resumen

Este proyecto pretende diseñar herramientas de educación para que los microempresarios desarrollen los conocimientos necesarios para innovar y fortalecer sus modelos de negocio. Se utilizaron herramientas de investigación mixta de fuentes primarias y secundarias para detectar oportunidades de mejora. A partir de los hallazgos se establecieron los criterios de diseño que dirigirían la segunda fase de ideación y generación de prototipos; se diseñó un proceso de cocreación para realizar una propuesta viable que ayude a solucionar el problema detectado. En la tercera y última fase del proyecto, se validó la propuesta construida para aumentar sus probabilidades de éxito a la hora de implementarla. Como resultado, se obtuvo una versión final de una plataforma que busca ayudar a microempresarios a mejorar sus negocios y ser mejores emprendedores a través del uso de herramientas de innovación y de construcción de modelos de negocio, para que puedan tomar decisiones más acertadas que les permitan obtener su utilidad meta y crecer de manera estructurada.

Palabras clave: modelo de negocio, emprendedurismo, microempresario, administración, plataforma web.

Abstract

This project aims to design education tools for micro entrepreneurs to develop the necessary knowledge to innovate and to strengthen their business models. Qualitative and quantitative research tools based on primary and secondary sources were used to detect opportunities for improvement. Based on the findings, the design criteria that would lead to the second phase of ideation and prototype generation were established. A co-creation process was designed to make a viable proposal that helps solve the problem detected. In the third and final phase of the project, the proposal built to increase its chances of success when it was implemented was validated. As a result, a final version of a platform that seeks to help micro entrepreneurs to improve their businesses and be better entrepreneurs, through the use of innovation tools and the construction of business models, so that they can make better decisions that allow them to obtain their target utility and grow in a structured way was obtained.

Keywords: Business Model, Entrepreneurship, Micro Entrepreneur, Administration, Web Platform

I. Introducción

El Salvador se presenta como un país de emprendedores. Contamos con un aumento en tasas de nuevos microempresarios, pero lamentablemente también tenemos el porcentaje más alto en Latinoamérica y el Caribe de microempresarios que abandonan sus negocios. Existe una correlación negativa entre la educación y el emprendimiento, y este proyecto pretende diseñar herramientas de educación para que los microempresarios desarrollen los conocimientos necesarios para innovar y fortalecer sus modelos de negocio.

Según datos de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el 95 % de las empresas que opera en el país representa a micro y pequeñas empresas (MYPE) (Portillo, 2015). Las MYPE son una de las fuentes económicas más importantes de El Salvador (BCR, 2012). Estas empresas se han convertido en la mayor fuente de empleo, generan el 99 % de los empleos del país (CONAMYPE, 2012). Se estima que la contribución de la microempresa en El Salvador es entre el 24 % y 30 % del PIB (BCR, 2012).

En el 2014, el GEM registró que el 31.2 % de la población entre 18 y 64 años de edad estaba conformado por empresarios. El 19.5 % de esta población se encontraba en una tasa de emprendimiento temprano (TEA). El TEA se refiere a los negocios que tienen menos de 42 meses de haber iniciado operaciones. El 12 % de la población en los mismos rangos de edad ya poseía negocios establecidos, aquellos que tienen más de 42 meses de operar (GEM, 2015). Estos porcentajes representan un aumento de las tasas reportadas para el 2012 (tabla 2). El Salvador presenta un TEA cercano al promedio de Latinoamérica y el Caribe, que es de 19.9 %, pero también presenta la tasa de abandono más elevada: 10.8 %. El estudio documenta la falta de rentabilidad como la causa principal de este abandono o cierre de negocios, concluyendo que El Salvador cuenta con una gran actividad empresarial en un entorno desfavorable y no sostenible (GEM, 2015).

Figura 1: Porcentajes de tasas de emprendimiento en El Salvador según el GEM (2015)

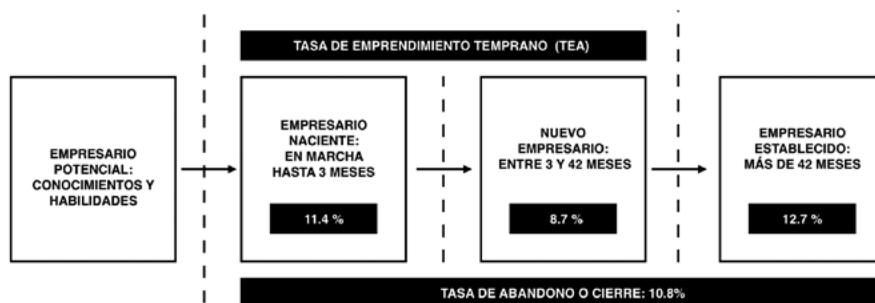


Tabla 1: Comparación de indicadores del GEM (2015) para El Salvador

AÑO	NACIENTE	NUEVO	ESTABLECIDO	CIERRE
2011	1.3 %	13.3 %	11.8 %	12.5 %
2012	7.6 %	7.7 %	9.3 %	8.0 %
2014	11.4 %	8.7 %	12.7 %	10.8 %

RAZONES PARA ABANDONAR EL NEGOCIO	
40 %	NEGOCIO NO ERA RENTABLE
7 %	OPORTUNIDAD DE VENDER
2 %	FINANCIAMIENTO
7 %	NO SABE O NO RESPONDE
12 %	OTRA
32 %	RAZONES PERSONALES

Tabla 2. Causas del abandono del negocio en El Salvador (GEM, 2015).

En El Salvador, las personas acuden al autoempleo al no lograr conseguir un empleo formal (Gutiérrez, 2013). Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2014 el desempleo fue uno de los problemas más graves en El Salvador, fue el segundo país con la mayor tasa de desempleo en Centroamérica. En 2016, de acuerdo a los números oficiales de cotizantes del Seguro Social, de 70,000 ciudadanos dentro de la población en edad de trabajar (PET), solamente 4217 han conseguido un empleo formal (EDH, 2016). El 94% restante se ha visto obligado a trabajar de manera informal. Lo anterior indica que la mayoría de la población económicamente activa (PEA) se desarrolla como trabajadores por cuenta propia (Corado, 2015). Estas personas buscan maneras de subsistir y crean sus propios negocios como forma de autoempleo. Estos negocios tienden a ser de baja aspiración de crecimiento, ya que son creados por la necesidad de subsistencia (Gutiérrez, 2013).

Según el Informe de Desarrollo Económico y Social (IDES) del 2005, "Hacia una MIPYME más competitiva", de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el 90 % de las microempresas en El Salvador es de subsistencia (FUSADES, 2005). Esto señala que el emprendimiento en El Salvador es de bajo potencial de desarrollo, ya que los microempresarios no aspiran al crecimiento empresarial (GEM, 2015).

Para determinar el nivel de emprendimiento en las empresas salvadoreñas, el IDES desarrolló un acercamiento basado en el nivel de innovación y los planes de crecimiento de las MIPYMES. El informe

demonstró que las microempresas presentan niveles bajos de aptitudes emprendedoras, en especial las que son de subsistencia. Dos de cada cinco microempresas de subsistencia no piensan continuar con el negocio (FUSADES, 2006).

De estos negocios, el 81 % de los emprendedores TEA y el 92 % de los emprendimientos establecidos no tienen intención de expandirse. En su mayoría, estos negocios no generan empleos adicionales. Dentro de cinco años, el 91 % de los emprendedores establecidos y el 70 % de la TEA no esperan generar más empleos, lo que indica que la gran mayoría de negocios carece de una visión de crecimiento (GEM, 2015).

Según el GEM, en El Salvador existe una correlación negativa entre el nivel educativo de los microempresarios y la tasa de emprendimiento. El 21.4 % de microempresarios cuenta con una educación secundaria incompleta, un 20.3 % cursó hasta el sexto grado y solo el 14.4 % posee un título universitario (GEM, 2015). Según la evidencia presentada, podemos deducir que existe poco conocimiento sobre emprendimiento y que muchos de los microempresarios emprenden sin tener previo conocimiento sobre emprendedurismo y administración. Esto presenta un reto para el entorno salvadoreño, ya que existe un alto porcentaje de microempresarios con la necesidad de mejorar su calidad de vida, quienes adoptan el emprendedurismo como mecanismo para mejorar su eficiencia económica (FUSADES, 2006).

II. Metodología de la investigación

La etapa de investigación de este proyecto utiliza un enfoque de investigación mixto de carácter exploratorio. Este enfoque implica la recolección e integración de datos cuantitativos y cualitativos para confirmar si los hallazgos cualitativos de pocos microempresarios pueden ser generalizados cuantitativamente a una muestra relevante de microempresarios dentro de El Mercadito (Creswell, 2013). Al recoger, analizar y comparar los datos cualitativos con los datos cuantitativos, se proporciona una mejor comprensión de los problemas en estudio. Una investigación mixta logra recolectar más datos para un estudio, superando sus limitaciones individuales al compensar las debilidades de un enfoque con las fortalezas del otro. Además, solo a través de una investigación mixta el investigador está habilitado para utilizar todas las herramientas de recolección de datos disponibles, en lugar de limitarse a los tipos de recopilación asociados a un enfoque de investigación específico.

Para este proyecto, un enfoque de investigación mixto es posible, ya que la muestra de investigación en el sitio de estudio en El Mercadito permite recolectar los insumos cualitativos necesarios para complementarlo con una muestra cuantitativa (Creswell, 2013). La muestra de investigación consistió en cuatro sesiones de observación no participativa, 13 entrevistas estructuradas a microempresarios de El Mercadito, 105 encuestas respondidas por participantes de la décima edición de El Mercadito y más de 30 fuentes bibliográficas consultadas. Adicionalmente se utilizaron herramientas de análisis como el Stakeholder Map, Value Network Map, Customer Journey Map, entre otros, para tener un mejor entendimiento del usuario, del entorno y del rumbo del proyecto, con la oportunidad de innovación a desarrollar.

Con base en los hallazgos de investigación, se establecieron los criterios de diseño que dirigirían la segunda fase de ideación y generación de prototipos. Se diseñó un proceso de cocreación para realizar una propuesta viable que ayude a solucionar el

problema detectado. Se tomaron como base múltiples herramientas de diseño proporcionadas por el Design Kit de IDEO (2015), basado en la metodología del Human Centered Design. Se completó un proceso que incluyó cinco sesiones de ideación individuales, tres sesiones de cocreación, tres análisis de casos análogos y nueve versiones preliminares de prototipos. Como resultado, se ideó una plataforma web que ofrece distintas herramientas que le facilitan al microempresario obtener la información necesaria para construir su modelo de negocio.

III. Resultados

Esta plataforma está dirigida a microempresarios salvadoreños, sin importar su rubro, experiencia o etapa en la que se encuentra su negocio. La plataforma busca que los microempresarios conozcan de mejor manera a sus clientes para lograr innovar su oferta y diferenciarse de su competencia, mejorando así su flujo de ventas.

La plataforma combina los modelos del *Business Model Canvas* creado por Osterwalder y el del *Lean Model Canvas* creado por Maurya. Los microempresarios completan una serie de herramientas que les ayudan a obtener la información necesaria para construir ocho de las diez fases del *Business Model Canvas*.

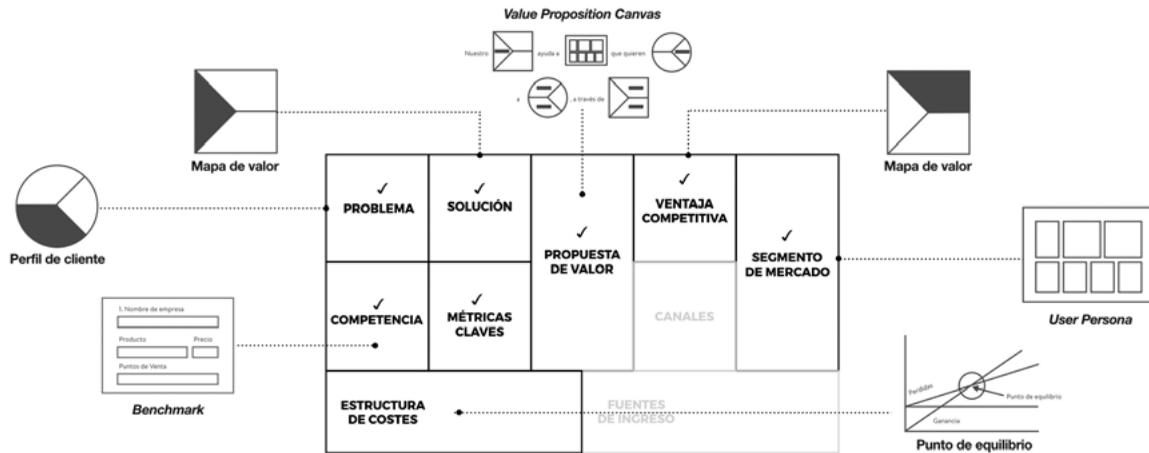


Figura 2: Ocho de las 10 fases del modelo de negocio y sus herramientas complementarias

3.1 Introducción a la plataforma

El *homepage* del sitio web se encarga de brindar la información acerca de la plataforma. Aquí se comunica:

a) para quién está dirigida la plataforma, b) qué hace, c) cómo lo hace y d) por qué ayuda. El siguiente *wireframe* representa la distribución visual de la estructura del sitio web.

a) **¿Para quién está diseñado?** Esta plataforma está dirigida a cualquier tipo de microempresario de la industria creativa, sin importar su rubro, experiencia o etapa en la que se encuentra su negocio.

b) **¿Qué hace?** La plataforma busca maneras de ayudar a microempresarios a mejorar sus negocios y ser mejores emprendedores, a través del uso de herramientas de innovación y la construcción de modelos de negocio.

c) **¿Cómo lo hace?** La plataforma utiliza una combinación del *Business Model Canvas* y el *Lean Model Canvas* para ayudar a los microempresarios a innovar su modelo de negocio. La plataforma ofrece distintas herramientas que le facilitan al microempresario obtener la información necesaria para completar 7 de las 10 fases del modelo de negocio.

d) **¿Por qué me ayuda?** La plataforma ayuda al microempresario a conocer de mejor manera a su cliente e innovar su oferta para diferenciarse de su competencia con intención de mejorar su flujo de ventas.

3.2 Preguntas introspectivas del negocio

Al iniciar sesión por primera vez, la plataforma proyecta una serie de preguntas clave sobre el negocio del microempresario. La información recopilada será un gran insumo para conocer la situación actual y las necesidades específicas que tienen los microempresarios salvadoreños, y así más adelante poder desarrollar herramientas más específicas a partir de los hallazgos. Esta base de datos puede resultar bastante robusta y la data recopilada puede ser vendida a entidades que buscan información específica sobre emprendimientos nacionales.

3.3 Problema que busca solventar

Es importante que el microempresario sepa que su producto o servicio, independientemente del rubro, busca solventar un problema. Esta sección busca identificar el problema principal de la necesidad que el producto o servicio del usuario busca solventar. De esta manera, el microempresario comprenderá



Figura 3: Wireframe de homepage

qué es lo que está resolviendo, y más adelante podrá innovar sobre la manera en cómo resolver su problema.

3.4 Benchmark competitivo

El benchmark competitivo evalúa comparativamente los productos de la competencia e identifica áreas en las que una empresa puede mejorar. El microempresario debe elegir por lo menos tres competidores directos y analizar sus productos, precios y puntos de venta. Esto le ayudará al usuario a conocer qué está haciendo la competencia y tomar un rumbo diferente e innovador. Al igual que las preguntas introspectivas, la base de datos del benchmark competitivo puede ser vendida para la recaudación de fondos y sostenibilidad de la plataforma.

3.5 Segmento de mercado

El segmento de mercado define el grupo de personas al que un negocio se dirige. Es importante conocer y delimitar para quién se está creando valor. Conocer las necesidades específicas del cliente se vuelve el centro de cualquier modelo de negocio, ya que su sostenibilidad depende de su clientela (Osterwalder, 2010). Es fundamental para un microempresario poder distinguir entre sus clientes y usuarios.

- **Cliente:** la persona que compra el producto o servicio.
- **Usuario:** la persona que usa el producto o servicio.

En algunas ocasiones, el cliente y el usuario son la misma persona, pero, independientemente de si este es el caso o no, es esencial poder detectar las necesidades de cada uno de los participantes en la decisión de compra. La opinión de los clientes es importante, por lo que en esta fase la plataforma proporciona al microempresario una serie de preguntas clave que puede hacerle a sus clientes o visitantes en la siguiente feria que participe para obtener una mejor comprensión de sus gustos y preferencias.

A partir de los hallazgos encontrados por las preguntas respondidas por los clientes, el microempresario puede continuar a la siguiente herramienta que le ayudará a perfilar de mejor manera a su cliente y/o usuario. La herramienta del user persona, basada en el ejemplo de DIY Tool Kit (2014), ayuda a representar a un segmento de mercado específico recopilando características de personas similares como su comportamiento, motivaciones, intereses y frustraciones, creando un arquetipo del segmento de mercado al que puede ser comprendido de mejor manera.

Con la herramienta del user persona se asegura que en las siguientes fases de la plataforma el microempresario siempre tenga en mente a su segmento de mercado y sus necesidades para innovar y personalizar sus productos o servicios.

3.6 Solución

Ayuda al microempresario a entender qué “dolores” del cliente debe aliviar y cómo sus productos o servicios podrían generarle beneficios a las personas que los consumen. Busca que el microempresario cree productos y servicios que los clientes deseen.

3.7 Ventaja competitiva

Plantea una ventaja competitiva que aborde los trabajos más importantes de los clientes y alivie los dolores extremos que la oferta actual no está abordando.

3.8 Propuesta de valor

Es la razón principal por la que alguien compra o usa un producto o servicio específico. Es un conjunto de elementos adecuados que trabajan en unísono para satisfacer o exceder los requisitos necesarios de un segmento de mercado determinado, creándoles valor. El valor creado puede ser una oferta completamente nueva y distinta de la que ya existe en el mercado, o puede ofrecer una o más características adicionales a ofertas ya existentes. La propuesta de valor puede ser:

- **De tipo cuantitativa:** precio, velocidad del servicio, etc.
- **Centrada en el usuario:** mejor diseño, experiencia del cliente, etc.

En general, la propuesta de valor es la ventaja o el factor diferenciador que una empresa ofrece a sus clientes por sobre lo que ofrece la competencia (Osterwalder, 2010).

Para completar esta sección, se decidió utilizar el modelo del *Value Proposition Canvas*, creado por Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadakos (2013), ya que trabaja en conjunto con el *Business Model Canvas*. El *Value Proposition Canvas* es una herramienta de innovación que permite diseñar productos y servicios que los clientes desean de forma sencilla.

El *Value Proposition Canvas* se compone de dos elementos centrales:

a) Perfil del cliente: describe al cliente o usuario al que se dirige para visualizar de mejor manera las necesidades que este tiene. Se construye de forma automática, utilizando los resultados de la sección anterior del segmento de mercado que se apoya de la herramienta del user persona.

b) Mapa de valor: ayuda a crear productos o servicios que alivian los dolores de los usuarios y les generan ganancias. El mapa describe las características de las ventajas competitivas de un negocio de manera más estructurada y detallada. Este mapa se divide en tres grandes componentes que ayudan a definir una propuesta de valor:

- **Producto:** enlista todos los productos y servicios que ofrece el negocio.
- **Creadores de ganancia:** describe explícitamente cómo estos productos o servicios pretenden producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o que le sorprendieran de manera positiva.
- **Mitigadores de dolor:** explica cómo los productos o servicios pretenden eliminar o reducir algunos de los aspectos que molestan al cliente antes, durante o después de tratar de completar un trabajo vinculado a dicho producto o servicio, o que les impiden hacer este trabajo.

Una propuesta de valor exitosa ocurre cuando se satisfacen las necesidades y demandas más importantes de los clientes y se alivian sus dolores extremos, generando ganancias que realmente los entusiasmen. Es importante, como microempresario, enfocarse y clasificar cuáles son los dolores más importantes de los usuarios y los que no se están abordando suficientemente bien por la competencia para proponer que los productos y servicios que se ofrecen brinden beneficios que marcarán una verdadera diferencia para los clientes (Osterwalder et al., 2013). Al igual, es esencial conocer cuáles son las verdaderas necesidades y demandas que tienen los clientes para asegurar que la oferta responda a estas. Entender estos aspectos ayuda a descubrir nuevos insights que permiten generar productos y servicios innovadores que tengan posibilidades más altas de conectar emocionalmente con los clientes.

Integrar lo que ofrece un negocio con los deseos del cliente es el requisito más importante para construir una propuesta que realmente cree valor al usuario como al negocio. Utilizando la siguiente fórmula, la plataforma utiliza los valores rellenos en las herramientas completadas anteriormente para formular de manera automática distintas propuestas de valor.

A través de las propuestas generadas por la plataforma, el microempresario tiene la opción de elegir la versión

que sienta que mejor representa el tipo de propuesta de valor que desea ofrecer, o puede digitar manualmente su propia versión. La frase generada también ayudará a los microempresarios a futuro, dado que puede utilizar la propuesta de valor definida como el pilar central de la estrategia de comunicación de la marca.

3.9 Estructura de costos

La estructura de costos describe todos los costos en los que incurre el negocio. El modelo de costos que usa la plataforma está basado en el concepto de punto de equilibrio, que busca el punto de actividad en el cual las ventas son iguales a los costos. Es el punto exacto en el que no existe ni utilidad ni pérdida. Funciona como un punto de partida para que el microempresario identifique cuánto debe vender para lograr obtener una utilidad, y no solo cubrir los costos variables y fijos (Osterwalder, 2010).

Para calcular el punto de equilibrio, el microempresario debe conocer los siguientes conceptos:

- a. Costos variables: aquellos gastos que cambian en proporción de la actividad productiva y las ventas que logra el negocio.

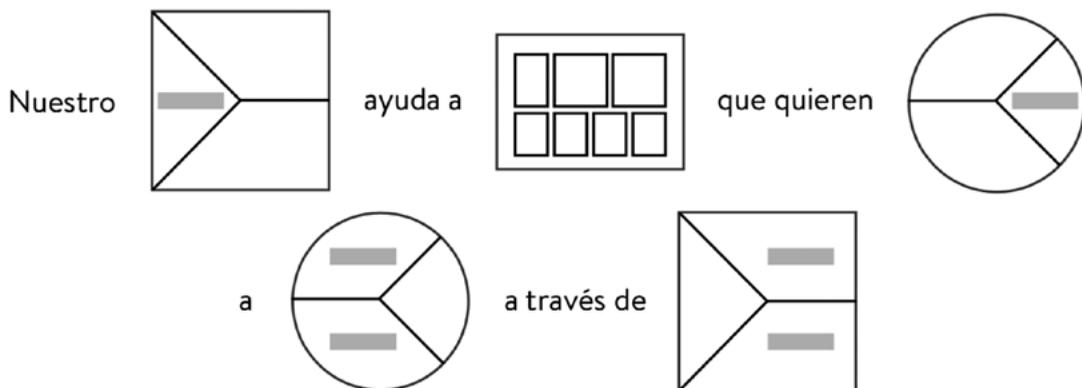


Figura 4: Fórmula de propuesta de valor (Osterwalder, et al., 2013).

- b. Precio unitario de venta: lo que se cobra por un producto o servicio, considerando todos los costos en los que se incurre desde su fabricación hasta su venta. Usualmente, excede estos costos en un porcentaje determinado por el negocio para obtener utilidad.
- c. Costos fijos: aquellos gastos que no cambian en proporción de la actividad productiva y las ventas que se logran. Tienden a mantenerse dentro de un rango similar a través del tiempo.

La fórmula empleada para determinar el punto de equilibrio es el costo fijo dividido entre la resta del precio unitario de venta y el costo variable (CreceNegocios, 2012). La plataforma utiliza el total de los variables completados anteriormente de los costos variables, fijos y precios unitarios para formular automáticamente el punto de equilibrio. Con base en el punto de equilibrio generado, el microempresario decide de forma más acertada cómo potenciar un producto o servicio específico, o incluso cómo reducir los costos fijos y variables para aumentar la ganancia obtenida por medio de los precios unitarios.

3.10 Resultado final del proceso

Finalmente, establece metas para medir el éxito de las acciones de los microempresarios. Una vez completadas todas las herramientas y el proceso de la plataforma, el microempresario podrá visualizar su modelo de negocios completo. Este se presentará en el formato visual del lienzo del Modelo de Canvas para facilitar la toma de decisiones en relación al negocio. La plataforma también proporcionará al microempresario un resumen escrito y estructurado de su modelo de negocio para ayudarle a compartir su modelo con otros.

IV. Conclusiones

Durante mi recorrido en la carrera de Diseño Estratégico, recuerdo que al inicio de todos los ciclos siempre había docentes que empezaban el semestre con la pregunta ¿qué es diseño estratégico? Entendía que, por ser una carrera bastante nueva, había muchas dudas entre los estudiantes de cuál era realmente era el significado de diseño estratégico. Por más tediosa que esta actividad parecía, a mí personalmente me interesaba cómo iba

evolucionando la definición a través de los años. Era curioso cómo no había una definición específica en el momento y cómo cada estudiante tenía su propia percepción de qué significaba para cada uno. Esto le daba un significado bastante personal a cada quien de qué era diseño estratégico y por qué había elegido estudiar esta carrera. Eventualmente, la definición se fue estandarizando y las respuestas cada vez se iban pareciendo más, pero fue hasta el proceso de tesis que entendí que el significado de diseño estratégico se vuelve personal para cada uno.

Lo diferente de esta carrera es que uno se puede acoplar a cualquier rubro. En este caso, para el proyecto de graduación cada tesista escoge el tema de su interés en el que pueda desenvolverse. Fue en este momento de reflexión cuando cambié mi definición de diseño estratégico.

El proceso de tesis fue de mucho aprendizaje, en especial para terminar de comprender el potencial en el cual me puedo desenvolver personalmente. El aprendizaje más grande que me llevo es confiar en el proceso de diseño. El proceso es un esquema simple que guía la resolución de cualquier tipo de problema. Concluí que es importante conocer y tener a la mano herramientas de design thinking e incluso saber cómo armar tus propias herramientas y procesos para lograr abordar cualquier tipo de problema, sin importar sus circunstancias particulares.

Cada una de estas fases del proceso de diseño me dejó un aprendizaje diferente que cambió mi perspectiva de la definición que tenía memorizada de diseño estratégico.

En la primera fase de investigación, logré aprender sobre la importancia de la empatía. El objetivo del proceso de investigación es identificar las necesidades latentes del cliente/usuario, y la mejor manera de descubrir la verdadera necesidad es a través de la capacidad de comprender al cliente/usuario y ponerse en su lugar.

En la segunda fase, de ideación y generación de prototipo, seguí un proceso de cocreación en el que trabajé de la mano con varios expertos y microempresarios. La retroalimentación que recibí realmente impulsó el

proyecto y fue donde aprendí el valor de la colaboración. Me sorprendí mucho de la disposición de las personas en ayudar y aportar. Sin su colaboración, el proyecto no hubiera llegado a su resultado final.

En la fase de validación aprendí sobre el impacto que realmente uno puede causar con el proceso de diseño. Actualmente, existen muchas oportunidades para ayudar y mejorar la situación actual de El Salvador; y al ver la reacción de los validadores y recibir su retroalimentación, comprendí que es mi responsabilidad como diseñador estratégico ayudar a crear un mejor El Salvador.

Con estos aprendizajes principales logré comprender cuál era el verdadero significado de diseño estratégico para mí, y es que a través de la empatía y la colaboración uno puede crear grandes impactos.

Bibliografía

- Corado, I. (2015, July 17). Números rojos en desempleo juvenil. Retrieved June 26, 2016, from <http://www.contrapunto.com.sv/archivo2016/economia/laboral/numeros-rojos-en-desempleo-juvenil>
- CreceNegocios. (n.d.). El punto de equilibrio. Retrieved April 5, 2017, from <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- DIYtoolkit. (2014). Causes Diagram. Retrieved August 30, 2016, from <http://diytoolkit.org/tools/causes-diagram/>.
- EDH. (2016, June 1). El desempleo juvenil ha aumentado. Retrieved June 26, 2016, from <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/desempleo-juvenil-aumentado-114528>
- FUSADES. (2006). *Informe de desarrollo económico y social 2005: hacia una MIPYME más competitiva*. San Salvador: FUSADES.
- GEM. (2015). *El emprendimiento en El Salvador*. El Salvador: ESEN.
- Gutiérrez, G. (2013, September 30). *Evolución del emprendimiento en El Salvador*.
- IDEO Method cards. (2015). San Francisco, CA: IDEO.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken NJ: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakos, T. (2013). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Somerset: Wiley.
- Portillo, M. (2015, May 23). El 99 % de las empresas en el país es MYPE. Retrieved October 27, 2016, from <http://www.laprensagrafica.com/2015/05/23/el-99-de-las-empresas-en-el-pais-es-mype>.