I.- Datos Generales

Código	Título
EC1799	Diseño del modelo de negocio sostenible de una MiPyME

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de personas que diseñan modelos de negocio sostenible para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de cualquier tipo de giro o actividad económica. La competencia abarca desde la generación de la idea conceptual, el desarrollo con el enfoque de sostenibilidad, hasta la validación del proyecto ante un panel de jurados/comité evaluador a fin de generar proyectos o ideas de negocio financieramente viables e innovadoras.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción general del Estándar de Competencia

El estándar considera las fases para diseñar un modelo de negocio sostenible de todo tipo de giros o actividad económica ya sea de nueva creación o para MiPyMEs que estén operando, el cual abarca desde el diseño del modelo de negocio sostenible, siguiendo con el desarrollo del modelo de negocio sostenible, hasta la validación del modelo de negocio sostenible desarrollado, el cual se presenta ante el panel de jurados/comité evaluador compuesto por al menos dos personas, que fungen como panel de jurados/comité evaluador, representantes de inversores privados, instituciones financieras, programas de apoyo o fondos gubernamentales.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cuatro

Desempeña diversas actividades tanto programadas poco rutinarias como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos. Recibe lineamientos generales de un superior. Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados. Es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló
de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial, A.C.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:
22 de mayo de 2026	23 de junio de 2026

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

5 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario
1129 Otros presidentes y directores generales, no clasificados anteriormente.

Ocupaciones asociadas
Director general de cámaras de comercio o asociaciones de servicios.
Presidente o director de organismos no gubernamentales (ONG) y asociaciones civiles.
Director de federaciones o confederaciones deportivas o gremiales.
Director de fundaciones privadas o de asistencia social.
Directores generales de empresas de servicios diversos.

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC

- Emprendedores/as.
- Empresarios/as.
- Dueños/as de MiPyME's.
- Capacitadores/as.
- Facilitadores/as.
- Consultores/as.
- Coordinadores/as de programas de emprendimiento/incubadoras de negocio.
- Asesores/as financieros.
- Asesores/as de negocios.
- Responsable de programas/proyectos de sostenibilidad.

Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Sector:

56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación.

Subsector:

561 Servicios de apoyo a los negocios.

Rama:

5619 Otros servicios de apoyo a los negocios.

Subrama:

56199 Otros servicios de apoyo a los negocios.

Clase:

56199 Otros servicios de apoyo a los negocios.

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia

- Cataliza Estudio, S.C.
- Centro de Investigación, Transferencia de Tecnología e Innovación Empresarial, S.C. (CITTIES).
- Centro de Tecnología Avanzada A.C., Querétaro, (CIATEQ).
- Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME).
- Consejo de Cámaras y Asociaciones del Estado de México (CONCAEM).
- Cooperación Técnica Alemana (GIZ) en México.
- Laboratorio Nacional SECIHTI de Enseñanza e Innovación aplicando Cómputo de Alto Rendimiento (EICAR).
- Rearvora S.A.S.
- Rendimiento de Personas, S. C.
- Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ).

Relación con otros estándares de competencia

- EC1264 Diseño de un modelo de negocio para PyME´s.
- EC1543 Gestión de la sostenibilidad en las organizaciones.

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:	• Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en de forma real o simulada, ya sea de manera presencial o remota considerando que se debe contar con los materiales, insumos, e infraestructura, para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.
Apoyos/Requerimientos:	• Una sala de juntas, equipo de cómputo y proyección en la modalidad presencial. • Para la evaluación remota deberán apoyarse en el uso de herramientas y aplicaciones digitales, conexión a internet estable y probada con condiciones adecuadas de visualización y audio que propicie la correcta interacción entre la persona evaluada, el evaluador y las personas del panel de expertos/comité evaluador. • Para la evaluación remota se deberá obtener el aviso de privacidad firmado por parte de la persona candidata y las personas del panel de expertos autorizando la grabación de todo su proceso de evaluación. • Dos personas que desempeñen los roles de expertos en el panel de expertos/comité de evaluación a quienes se les presenta el modelo de negocio sostenible.

Duración estimada de la evaluación

4 horas con 30 minutos en gabinete y 1 hora con 30 minutos en campo, totalizando 6 horas.

Referencias de Información

- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). Centro de conocimiento: Riesgos de negocio. https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-de-negocio.
- Bonmatí Martínez, J. (s.f.). Definición propuesta de valor. Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España (AECE).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021, 17 de noviembre). Ley General de Economía Circular. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEC.pdf.
- Deloitte. (2015). COSO: Evaluación de riesgos. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf.
- Gallo, C. (2014). Talk like TED: The 9 public speaking secrets of the world's top minds. St. Martin's Press.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). Global value chain analysis: A primer Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15.ª ed.). Pearson.
- Klaric, J. (2018). Neuro oratoria. Paidos-Empresa.
- Martínez Stone, C. M. (s.f.). Definición TIR. Facultad de Economía de la UNAM.
- Medina, J. (2014). Brain rules. Pear Press.
- Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/.
- Osorio, J. (2019). Cómo crear objetivos inteligentes (SMART) para tu empresa. HubSpot. https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio (L. Vázquez, Trad.). Deusto.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Project Management Institute. (2013). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5.ª ed.). Project Management Institute.
- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT). (2025). Niveles de desarrollo tecnológico. https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2025/02/10.-Niveles-de-Desarrollo-Tecnologico.pdf.
- Wackernagel, M., & Beyers, B. (2019). Ecological footprint: Managing our biocapacity budget. New Society Publishers.
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future (Informe Brundtland). Oxford University Press.

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia
Diseño del modelo de negocio sostenible de una MiPyME

Elemento 1 de 3
Conceptualizar el modelo de negocio sostenible de una MiPyME

Elemento 2 de 3
Desarrollar el modelo de negocio sostenible de una MiPyME

Elemento 3 de 3
Validar el modelo de negocio sostenible de una MiPyME

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 3	E5701	Conceptualizar el modelo de negocio sostenible de una MiPyME

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta la idea conceptual del modelo del negocio sostenible ante un panel de jurados/comité evaluador compuesto por al menos dos personas:
- Indicando su nombre y el rol/función que desempeña en el modelo de negocio sostenible por presentar,
- Mencionando el objetivo de la sesión/reunión,
- Indicando la finalidad/el propósito,
- Exponiendo los objetivos a corto/mediano/largo plazo,
- Comentando los antecedentes y contexto general del origen del negocio/problemática/necesidades del cliente,
- Determinando el/los segmento/s de mercado que atiende en la cadena de valor,
- Dando a conocer la propuesta de valor diferenciada y con elementos de permanencia e innovación que indique la resolución de problemas o satisfacción de necesidades,
- Explicando los canales de comunicación por medio de los cuales distribuye y entrega su propuesta de valor hacia el segmento de clientes/mercado,
- Exponiendo el tipo de relación/vínculo que establecerá con cada segmento de clientes,
- Explicando la forma en que se obtendrán la fuentes de ingreso,
- Explicando los recursos clave esenciales para el funcionamiento del modelo de negocio sostenible,
- Exponiendo las actividades clave de operación del modelo de negocio sostenible,
- Explicando los socios/las alianzas que generen valor al modelo de negocio sostenible,
- Explicando la estructura de costos asociados al modelo de negocio sostenible,
- Describiendo riesgos de negocio de tipo financieros, operativos, de mercado, regulatorios y de sostenibilidad asociados a factores ambientales/sociales/económicos,
- Describiendo la estrategia de desarrollo sostenible del modelo de negocio que considere criterios ambientales, sociales y económicos,
- Planteando preguntas/solicitando retroalimentación al panel de jurados/comité evaluador.
- Defendiendo con argumentos su propuesta ante cuestionamiento/s del panel de jurados/comité evaluador, y
- Resumiendo verbalmente los aspectos de mejora del modelo de negocio sostenible retroalimentados por el panel de jurados/comité evaluador.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La idea conceptual del modelo de negocio sostenible diseñado:
- Contiene descritos la finalidad/el propósito del modelo de negocio sostenible,
- Contiene descritos los objetivos estratégicos a corto/mediano/largo plazo de acuerdo con la metodología SMART,

- Incluye los antecedentes y contexto general del origen del negocio/problemática/necesidades del cliente,
- Incluye el formato del lienzo del modelo de negocio de la metodología canvas de *Osterwalder* considerando: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de comunicación, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, sociedades/alianzas y estructura de costos, y
- Contiene la matriz de riesgos de negocio de tipo operativos, de mercado, regulatorios y de sostenibilidad asociados a factores ambientales/sociales/económicos,

2. La estrategia de desarrollo sostenible documentada:
- Contiene una descripción del contexto ambiental, social y económico del modelo de negocio sostenible,
- Incluye la justificación de las estrategias de desarrollo sostenible alineadas con los objetivos a corto/mediano/largo plazo,
- Incluye la identificación de los indicadores clave para medir el impacto sostenible en el modelo de negocio, e
- Incluye la/s línea/s de acción de mitigación del/los riesgo/s de desarrollo sostenible.

3. El resumen presentado del proceso de retroalimentación a la idea conceptual del modelo de negocio sostenible documentado:
- Incluye el listado de los puntos de mejora aportados por la/s persona/s del jurado, y
- Contiene descritas las acciones a realizar para atender los puntos de mejora que identifica como viables.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Indicadores de desarrollo sostenible: generalidades y tipos de indicadores.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1.	Iniciativa:	La manera en que plantea la idea de negocio, previendo soluciones ante posibles riesgos.
2.	Orden:	La manera en que presenta de forma clara y comprensible la propuesta de modelo de negocio sostenible.
3.	Tolerancia:	La manera en que se muestra dispuesta para comprender y atender la retroalimentación y aspectos de mejora brindados por las personas del jurado.

GLOSARIO

1.	Análisis de materialidad:	Se refiere al proceso sistemático que permite identificar, priorizar y evaluar los temas, impactos, riesgos y oportunidades más relevantes de una organización o modelo de negocio sostenible, considerando tanto su importancia para la toma de decisiones

		internas como su impacto económico, social y ambiental sobre los grupos de interés.
2.	Cadena de valor:	Se refiere al conjunto ordenado de actividades interrelacionadas (primarias o sustantivas y de soporte transversal) que una organización ejecuta para concebir, desarrollar, producir, comercializar, entregar, dar soporte a fin de materializar o consolidar un bien o servicio, transformando insumos en resultados valiosos para el cliente; su análisis permite identificar dónde se crea valor y dónde se incurren costos a lo largo de dichas actividades.
3.	Desarrollo sostenible:	Se refiere al proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, social y económico, orientado a mejorar de manera integral la calidad de vida, la productividad y el bienestar de las personas, que se fundamenta en la gestión responsable de los recursos naturales, la protección del entorno, el fortalecimiento del tejido social y la generación de valor económico y tecnológico, de forma que las actividades humanas, los modelos de negocio y los sistemas económicos satisfagan las necesidades actuales sin interferir con la capacidad inherente de los sistemas naturales de generar y sostener la vida, ni comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.
4.	Elementos de innovación:	Se refiere a la creación o mejora de un producto, servicio o proceso (o una combinación de estos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos para más funciones de negocio.
5.	Elementos de permanencia:	Se refiere al conjunto de características, prácticas o decisiones estratégicas de un modelo de negocio sostenible que permiten su continuidad, estabilidad y resiliencia en el tiempo, asegurando su viabilidad económica, relevancia para el mercado y coherencia con su entorno social y ambiental.
6.	Indicadores clave:	Conjunto de métricas seleccionadas que permiten medir y dar seguimiento al desempeño de un modelo de negocio sostenible respecto a sus objetivos estratégicos, operativos, financieros y de desarrollo sostenible, facilitando la toma de decisiones y la evaluación de su viabilidad y permanencia en el tiempo.
7.	Lienzo del modelo de negocio:	Se refiere a la herramienta de gestión estratégica visual que permite diseñar, describir y analizar un modelo de negocio en una sola página basado en la metodología canvas de Alexander Osterwalder. Utiliza nueve bloques fundamentales para ilustrar la lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor, facilitando la innovación y la alineación del equipo. Los 9 bloques clave del lienzo del canvas son: 1) segmento de clientes, 2) propuesta de valor, 3) canales, 4) relaciones con

		clientes. 5) fuentes de ingresos, 6) recursos clave, 7) actividades clave, 8) socios/alianzas clave y 9) estructura de costos.
8.	MiPyME:	Se refiere al acrónimo que se emplea para hacer referencia al conjunto de negocios clasificados como micro, pequeñas y medianas empresas.
9.	Panel de jurados/comité evaluador:	Se refiere al grupo de personas con experiencia en desarrollo empresarial que evalúan y validan el modelo de negocio sostenible, considerando su viabilidad económica, operativa y su coherencia con el enfoque de desarrollo sostenible, de manera proporcional a la escala de la micro, pequeña o mediana empresa. Para efectos del estándar el panel o jurado se compone por lo menos por dos personas.
10.	Propuesta de valor diferenciada:	Se refiere al conjunto de atributos y beneficios que distinguen de manera clara y relevante a un producto, servicio o proceso frente a sus competidores, al responder de forma superior o única a las necesidades del mercado, generando una ventaja competitiva sostenible y una mayor preferencia por parte de los clientes o usuarios.
11.	Riesgos de negocio:	Se entiende como cualquier circunstancia, condición o factor interno o externo que puede afectar de manera negativa la viabilidad, continuidad o desempeño de un modelo de negocio, incluyendo riesgos financieros, operativos, de mercado, regulatorios y de sostenibilidad, considerando la escala y capacidades de la micro, pequeña o mediana empresa.
12.	SMART:	Se refiere a la metodología de apoyo para la construcción de objetivos inteligentes que permite a las organizaciones lograr sus metas, representa un acrónimo en inglés que indica las características que debe tener cualquier objetivo para que sea completo: • S: Specific/Específico • M: Mesurable/Medible • A: Achievable/Alcanzable • R: Result - orient / Orientado a resultados • T: Time phased / Temporalidad
13.	Sostenibilidad:	La satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. Los términos “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible” se usan como sinónimos en el presente estándar.

Referencia	Código	Título
2 de 3	E5702	Desarrollar el modelo de negocio sostenible de una MiPyME

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando presenta los siguientes:

PRODUCTOS

1. El apartado de filosofía de la organización del modelo de negocio sostenible documentado:
- Describe de manera clara y concisa la misión del modelo de negocio sostenible, considerando que sea realista, alineada a los valores y refleje la principal actividad económica,
- Describe de manera clara y concisa la visión del modelo de negocio sostenible, considerando que sea inspiradora y esté enfocada a un futuro deseable y alcanzable, y
- Especifica los valores distintivos del modelo de negocio sostenible que se está planteando.

2. El apartado de estudio de mercado del modelo de negocio sostenible documentado:
- Contiene definida la principal actividad económica,
- Incluye la identificación del tamaño de mercado por segmento, las características sociodemográficas de los clientes potenciales y el listado de sus competidores, acorde con la principal actividad económica,
- Contiene información acerca de los competidores directos/sustitutos considerando las características de sus productos/servicios, medios de entrega, precios y ubicación/zona de influencia,
- Contiene información estadística acerca del crecimiento del mercado, tendencias actuales y futuras de la principal actividad económica,
- Contiene información acerca de los hábitos de consumo de los clientes potenciales respondiendo a las preguntas: ¿quiénes compran?, ¿por qué compran?, ¿qué compran?, ¿cómo compran?, ¿cuánto compran? y ¿cómo lo usan?, y
- Contiene las conclusiones del estudio de mercado considerando las características de clientes potenciales, las motivaciones de compra, los factores clave de compra y volumen.

3. El apartado del análisis FODA del modelo de negocio sostenible documentado:
- Describe las fortalezas del modelo de negocio sostenible que se están planteando, que incluya el análisis de los aspectos sociales, económicos y ambientales,
- Describe las debilidades del modelo de negocio sostenible que se están planteando, que incluya el análisis de los aspectos sociales, económicos y ambientales,
- Describe las oportunidades del modelo de negocio sostenible que se están planteando, que incluya el análisis de los aspectos sociales, económicos y ambientales,
- Describe las amenazas del modelo de negocio sostenible que se están planteando, que incluya el análisis de los aspectos sociales, económicos y ambientales, e
- Incluye la conclusión del FODA considerando que se aprovechen oportunidades, se maximicen fortalezas, se minimicen debilidades y amenazas, así como la identificación de los impactos positivos/negativos de los aspectos sociales/económicos/ambientales relevantes para el modelo de negocio sostenible.

4. El apartado de aspectos de innovación y tecnología del modelo de negocio sostenible documentado:
- Incluye el nivel de madurez tecnológica en el que se enmarca el modelo de negocio sostenible,

- Describe la/s tecnología/s avanzada/s del modelo de negocio sostenible, considerando las tendencia de la industria X.0,
- Describe los elementos distintivos de innovación del modelo de negocio sostenible, y
- Describe la forma en la que los elementos distintivos de innovación y tecnología fortalecen la estrategia de desarrollo sostenible del modelo de negocio.

5. El apartado de aspectos relacionados con la sostenibilidad del modelo de negocio documentado:

- Contiene la descripción de los impactos positivos/negativos sociales del modelo de negocio sostenible, incluyendo efectos en personas, comunidades, condiciones laborales, inclusión, bienestar y grupos de interés relevantes y las acciones para impulsarlos/mitigarlos,
- Contiene la descripción de los impactos económicos positivos/negativos del modelo de negocio sostenible, considerando la generación y distribución de valor económico, la permanencia del negocio y su contribución al desarrollo económico local o sectorial sin afectar la viabilidad financiera y las acciones para impulsarlos/mitigarlos,
- Contiene la descripción de los impactos ambientales positivos/negativos del modelo de negocio sostenible, considerando el uso de recursos/generación de residuos/emisiones/consumo de energía/ agua, así como otros efectos relevantes sobre el entorno natural y las acciones para impulsarlos/mitigarlos,
- Incluye la identificación de los procesos de la cadena de valor del modelo de negocio sostenible que se alinean a los principios de economía circular, e
- Incluye la identificación de la contribución del modelo de negocio sostenible a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que apliquen, justificando su alineación con la propuesta de valor y la operación del mismo.

6. El apartado de aspectos legales del modelo de negocio sostenible documentado:

- Contiene definida la figura legal, el objeto social y los elementos constitutivos del negocio de acuerdo con la principal actividad económica y el régimen jurídico aplicable,
- Contiene descritos los elementos del modelo de negocio sostenible que requieren la propiedad intelectual e industrial considerando, registro de marca/derechos de autor/patentes,
- Incluye la descripción de la necesidad de trámites y permisos ante autoridades federales, estatales y municipales, aplicables al modelo de negocio sostenible,
- Contiene enlistados los tipos de contratos con clientes/proveedores/colaboradores/aliados requeridos para las diversas operaciones del modelo de negocio sostenible,
- Contiene enlistados los requisitos normativos/legales específicos de la actividad económica principal del modelo de negocio sostenible, considerando Normas Oficiales Mexicanas (NOM) aplicables/regulaciones sanitarias/ambientales/turísticas/educativas/comerciales/ permisos especiales, y
- Contiene enlistadas las principales obligaciones tributarias ante autoridades federales, estatales y municipales que conllevan el modelo de negocio sostenible de acuerdo con la figura legal definida.

7. El apartado de aspectos financieros del modelo de negocio sostenible documentado:

- Incluye el monto de la inversión inicial requerida, considerando el desglose en activos fijos, activos intangibles, el capital de trabajo y los gastos iniciales para un período específico establecido en meses/semestres/años,
- Incluye el origen del monto de la inversión inicial,
- Contiene definida la estructura de costos incluyendo los costos fijos, variables, el precio de venta y punto de equilibrio,

- Incluye la proyección de estados financieros entre 3 a 5 años, considerando el estado de resultados y el flujo de caja, y
- Contiene el análisis de viabilidad financiera del modelo de negocio sostenible, con base en el cálculo del margen bruto, del margen neto y del margen operativo, el retorno sobre la inversión, la tasa de rendimiento en un tiempo determinado (TIR) y el apalancamiento financiero.

8. El apartado de aspectos operativos, de calidad y de servicio del modelo de negocio sostenible documentado:

- Contiene el esquema/diagrama/mapa conceptual del macro proceso/cadena de valor del modelo de negocio sostenible, que incluye los procesos sustantivos/clave y los procesos de apoyo, e
- Incluye criterios de calidad en el producto/servicio, especificando el/los indicador/es correspondiente/s.

9. El apartado de aspectos de mercadotecnia del modelo de negocio sostenible documentado:

- Contiene descritos los elementos visuales, verbales y conceptuales de identidad de la marca, manteniendo coherencia entre sí, en consistencia con la propuesta de valor y considerando el enfoque de desarrollo sostenible,
- Contiene el/los mensaje(s) de la propuesta de valor del modelo de negocio sostenible, expresado(s) con base en los principios ASG y de lenguaje inclusivo, indicando el/los medio(s) de comunicación por utilizar,
- Contiene enlistadas las formas y medios de interacción con el público objetivo desde la perspectiva de mercadotecnia y con base en las características sociodemográficas y hábitos de consumo determinados en el análisis de mercado,
- Contiene enlistada la estrategia de posicionamiento del producto/servicio, considerando los canales de difusión tradicionales/digitales/tradicionales y digitales,
- Contiene definidos los canales de distribución del producto/servicio,
- Contiene enlistada la forma de presentación/entrega del producto/servicio al cliente/usuario, considerando el enfoque de desarrollo sostenible, y
- Contiene enlistada la estrategia comercial de precios y paquetes promocionales del producto/servicio, considerando el enfoque de desarrollo sostenible.

10. El apartado de recursos necesarios del modelo de negocio sostenible documentado:

- Contiene el listado de los recursos humanos especificando el rol/la función del talento fundador, colaboradores y asesores de acuerdo con las capacidades requeridas de la principal actividad económica y los posibles impactos en la huella social,
- Contiene el listado de los recursos físicos de infraestructura/maquinaria/equipo y materiales acordes con la capacidad instalada para producir/adquirir el bien/prestar el servicio, considerando los posibles impactos en la huella ambiental y social en la cadena de suministro,
- Contiene el listado de los recursos técnicos y tecnológicos considerando los principios de optimización y eficiencia, así como los posible impactos en la huella ambiental, e
- Incluye el listado de los recursos inmateriales requeridos considerando información/bases de datos y metodologías/formulaciones.

11. El apartado de las estrategias del modelo de negocio sostenible documentado:

- Incluye las acciones estratégicas de modelo de negocio sostenible alineados a los objetivos estratégicos, considerando su operatividad y funcionalidad con base en los roles proyectados/existentes,

- Incluye la definición de los indicadores de desempeño alineados a los objetivos y acciones estratégicas, considerando el objeto a medir, el valor del indicador, la unidad de medida y la meta a alcanzar en un periodo de tiempo/momento/fecha, y
- Contiene el programa de trabajo con actividades, responsables y tiempos de ejecución, alineado a los objetivos y acciones estratégicas del modelo de negocio sostenible.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Distinción entre el cliente y el beneficiario en el estudio de mercado con enfoque a la sostenibilidad.	Comprensión
2. Ley General de Economía Circular: generalidades y artículos aplicables a MiPyMEs.	Conocimiento
3. Los beneficios del uso del marketing digital en las MiPyMEs.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Perseverancia: La manera en que demuestra interés permanente y constante por desarrollar el modelo de negocio sostenible de manera integral.

2. Responsabilidad: La manera en que los once apartados del modelo de negocio sostenible están desarrollados en forma sistémica, consistente y completa.

GLOSARIO

1. Análisis de sustentabilidad: Se refiere a la descripción de los elementos del proyecto que se centran en la habilidad de mantener su operación, servicios y beneficios durante todo su horizonte de vida, se deberá considerar los aspectos macroeconómico, social y político en que se desarrolla la idea de negocio.

2. Análisis FODA: FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la idea de negocio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos a alcanzar.
   Las fortalezas y debilidades son de carácter interno, es decir pueden ser controladas y dependen de las decisiones tomadas por el responsable del modelo de negocio sostenible.
   Las amenazas y oportunidades son de carácter externo, es decir no pueden ser controladas por el responsable del modelo de negocio sostenible y dependen de sucesos del entorno que influyen en el modelo de negocio sostenible.
   Las fortalezas y oportunidades son aspectos positivos mientras que las debilidades y amenazas son aspectos negativos.

3.	Capacidad instalada:	Se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios en un periodo determinado, considerando los recursos físicos, tecnológicos, humanos y operativos disponibles. Su magnitud está en función directa a la cantidad de bienes/servicios que deban generarse.
4.	Economía circular:	Se refiere al enfoque de gestión y diseño del modelo de negocio sostenible que busca mantener el valor de los productos, materiales y recursos durante el mayor tiempo posible, mediante acciones tales como reducir, reutilizar, rediseñar, reparar, renovar, recuperar o reciclar, promoviendo la optimización de recursos, la extensión de la vida útil, la valorización de materiales y la mejora continua de procesos para generar valor económico, social y para el entorno.
5.	Elementos constitutivos:	Se refiere a aquellos aspectos que definen la personalidad jurídica, objeto social, condiciones estatutarias y atribuciones a conferir y establecer en un negocio.
6.	Elementos distintivos de innovación:	Se refiere a las características diferenciadoras integradas en un producto, servicio, proceso o modelo de negocio sostenible que generan valor agregado al incorporar mejoras significativas en su desempeño, eficiencia, sostenibilidad y competitividad.
7.	Estrategia de posicionamiento:	Se refiere a las acciones que se centran en crear, comunicar y entregar valor a un mercado meta de manera rentable, evolucionando de las 4Ps tradicionales (producto, plaza, precio y promoción) hacia un enfoque holístico, digital y social del Marketing 3.0/4.0. Se basan en segmentar, dirigir y posicionar para satisfacer necesidades, construir relaciones duraderas y conectar con el espíritu humano.
8.	Figura Legal:	Se refiere a la identidad jurídica y la estructura legal específica elegida para operar el modelo de negocio sostenible, definiendo derechos, obligaciones, responsabilidad de los socios o las partes (limitada o ilimitada), obligaciones fiscales ante la autoridad competente, y cómo se relaciona con terceros. Determina cómo se organiza, se constituye y tributa el modelo de negocio sostenible.
9.	Huella ambiental:	Se refiere al indicador multidimensional de las presiones e impactos que un modelo de negocio sostenible genera sobre su entorno natural y social a lo largo de su ciclo de vida, considerando los recursos hídricos (huella hídrica), las emisiones de gases de efecto invernadero (huella de carbono) y el uso de la energía (huella energética), y la transversalidad de éstas huellas en los efectos sociales derivados de la actividad (huella social) Lo que permite evaluar la sostenibilidad de un modelo de negocio en el

	tiempo, demostrando su capacidad para operar en equilibrio con el medio ambiente y la sociedad.
10. Huella social:	Se refiere a la medida cuantificable y evaluable de los efectos reales y potenciales, positivos y negativos que una actividad, producto, servicio u organización genera sobre las personas y comunidades a lo largo de su operación y cadena de valor, considerando condiciones laborales, inclusión, bienestar, derechos y desarrollo social, mediante indicadores objetivos y verificables.
11. Identidad de marca:	Se refiere al conjunto único de asociaciones, elementos visuales y promesas que una organización crea para representar lo que es su marca y para distinguirla de sus competidores en la mente del consumidor.
12. Industria X0:	Se refiere al conjunto de empresas y actividades económicas que incorporan tecnologías digitales inteligentes. Incluye tecnologías como Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, Big Data o robótica, entre otras, para impulsar un valor diferenciado en un modelo de negocio sostenible.
13. Nivel de madurez tecnológica:	Se refiere a la escala utilizada para cuantificar la gradualidad del estado de desarrollo de tecnologías implementadas en una organización que puede ir del 0 al 9.
14. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):	Se refiere al conjunto de 17 objetivos globales impulsados por las Naciones Unidas y adoptados por gobiernos, empresas y organizaciones a nivel internacional como una guía común para atender los principales retos sociales, económicos y del entorno, incluyendo la reducción de la pobreza, la igualdad, el acceso a servicios básicos, el crecimiento económico, la innovación, la producción y el consumo responsables, la acción climática y el fortalecimiento de instituciones. En el ámbito de las MiPyMEs, los ODS orientan la alineación estratégica de los modelos de negocio con el desarrollo sostenible y la generación de valor a largo plazo.

15. Propiedad intelectual e industrial:	Se refiere a la denominación que recibe la protección legal sobre toda creación del intelecto o del ingenio humano; dentro del ámbito científico, literario, artístico, industrial o comercial. Se divide en dos categorías: la propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia; y el derecho de autor, que abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos.
16. Régimen jurídico:	Se refiere al conjunto de disposiciones legales, fiscales, mercantiles, laborales y administrativas que regulan la constitución, operación y responsabilidades del modelo de negocio sostenible, conforme a la figura legal adoptada. Determina las obligaciones, derechos, cargas fiscales, responsabilidades frente a terceros y condiciones normativas de operación que el negocio debe cumplir durante su funcionamiento.
17. Requisitos normativos y legales:	Se refiere al conjunto de leyes, reglamentos, normas oficiales y técnicas, así como políticas internas que una organización debe cumplir para operar de manera legal, ética y sostenible. Abarcan áreas fiscales, laborales, ambientales y de seguridad, adaptándose al giro, tamaño y ubicación de la empresa. Su cumplimiento es obligatorio para evitar sanciones y riesgos.
18. Retorno sobre la inversión:	Se refiere a una métrica financiera que mide la rentabilidad de una inversión en relación con su costo, mide la eficiencia de una inversión. Nos dice cuánto dinero se ha ganado (o perdido) en relación con la cantidad de dinero que se invirtió inicialmente.
19. Sostenibilidad:	La satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.
20. Tecnologías avanzadas:	Se refiere al conjunto de herramientas, sistemas y procesos de vanguardia que integran innovaciones científicas y digitales para transformar y optimizar productos, servicios, procesos de una organización al generar valor agregado en términos de productividad, calidad y sostenibilidad.
21. TIR:	Se refiere al acrónimo de Tasa Interna de Retorno (TIR), es un indicador financiero que mide la rentabilidad de un proyecto de inversión. Expresa el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del

	proyecto, comparando el valor actual de los flujos de ingresos futuros con los gastos/montos de inversión iniciales.
22. Viabilidad financiera:	Se refiere a la capacidad de un proyecto, negocio o inversión para generar suficientes ingresos y flujo de caja positivo a largo plazo, con el fin de cubrir sus costos operativos, deudas y generar ganancias.

Referencia	Código	Título
3 de 3	E5703	Validar el modelo de negocio sostenible de una MiPyME

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta el modelo de negocio sostenible desarrollado ante el panel de jurados/comité evaluador compuesto por al menos dos personas:
   - Comunicando el mensaje de presentación del modelo de negocio diseñado, en un tiempo máximo de tres minutos,
   - Describiendo la misión, visión y valores del modelo de negocio sostenible,
   - Exponiendo las conclusiones del estudio de mercado con base en las características de clientes potenciales, las motivaciones de compra, los factores clave de compra y volumen proyectado,
   - Exponiendo la conclusión del FODA al mencionar cómo aprovecha oportunidades/maximiza fortalezas/minimizar debilidades y amenazas/identifica los impactos positivos/negativos de los aspectos sociales/económicos/ambientales relevantes para el modelo de negocio sostenible,
   - Explicando de manera resumida el apartado de aspectos de innovación y tecnología que distinguen el modelo de negocio sostenible,
   - Explicando de manera resumida el apartado de aspectos relacionados con la sostenibilidad del modelo de negocio,
   - Explicando de manera resumida el apartado de aspectos legales del modelo de negocio sostenible,
   - Explicando de manera resumida el apartado de aspectos financieros del modelo de negocio sostenible con énfasis en el análisis de viabilidad financiera,
   - Exponiendo de manera resumida el apartado de aspectos operativos, de calidad y de servicio del modelo de negocio sostenible,
   - Explicando de manera resumida el apartado de aspectos de mercadotecnia del modelo de negocio sostenible,
   - Exponiendo de manera resumida el apartado de recursos necesarios del modelo de negocio sostenible,
   - Exponiendo de manera resumida el apartado de las estrategias del modelo de negocio sostenible,
   - Empleando expresiones faciales/gestos, ademanes, posturas dinámicas, congruentes con el contenido que se está transmitiendo,
   - Realizando cambios en el volumen, entonación y variantes de tono/modulación lingüística en la comunicación durante la interacción con el panel de jurados/comité evaluador, y
   - Realizando la exposición en un tiempo máximo de 30 minutos.

2. Obtiene la opinión acerca del modelo de negocio sostenible por parte del panel de jurados/comité evaluador compuesto por al menos dos personas:
   - Planteando preguntas/Solicitando la retroalimentación/opinión/valoración acerca del modelo de negocio sostenible presentado,
   - Respondiendo con argumentos ante los posibles cuestionamientos sobre el modelo de negocio sostenible,
   - Aclarando las dudas planteadas en el momento en que se presentan, y

- Expresando a manera de conclusión los elementos susceptibles de adecuar en el modelo de negocio sostenible a partir de la retroalimentación recibida.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Elementos básicos para realizar una presentación ejecutiva de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado al modelo de negocio.	Comprensión
2. Principios de la argumentación, de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado a los negocios.	Comprensión
3. Manejo de la situación bajo presión de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado a los negocios.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Orden:	La manera en que presenta de forma clara, comprensible y completa el modelo de negocio sostenible ante terceros, respetando la secuencia establecida en la presentación.
2. Tolerancia:	La manera en que muestra escucha activa, respeta las opiniones, ideas o actitudes de terceras personas, aunque no coincidan con las propias.