

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO "HUEYITATA"

**Mentorías para Emprendedores brindadas por Adultos
Mayores Expertos**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ RODRÍGUEZ – MBA 700815**

Tutora **MARÍA DEL PILAR LÓPEZ GONZÁLEZ, MS, MBA**
Tlaquepaque, Jalisco, 25 de mayo de 2020.

Agradecimientos

A Dios, por permitirme la maravillosa experiencia del aprendizaje y darme la fuerza necesaria para seguir adelante en los momentos difíciles, a mi familia, por su apoyo y sacrificio para poder llevar a cabo este sueño, a mis profesores por compartir su experiencia y sabiduría conmigo y a mis compañeros, por su amistad y de quienes también aprendí mucho, gracias a todos por el desarrollo personal y profesional y por caminar juntos a lo largo de este trayecto de la vida.

Contenido

Resumen del proyecto.....	7
CAPÍTULO I Introducción.....	9
CAPÍTULO II Planteamiento inicial.....	12
CAPÍTULO III Revisión de Literatura.....	14
CAPÍTULO IV Metodologías utilizadas.....	22
4.1 <i>Design thinking</i>	23
4.2 Lienzo de modelo de negocio	25
4.3 <i>Lean startup</i>	27
4.4 Patrones de modelos de negocio	33
CAPÍTULO V Mercado meta.....	35
5.1 Análisis del sector	36
5.2 Arquetipos de cliente/usuarios	39
5.3 Tamaño del mercado	41
5.4 Tendencias	43
5.4.1 <i>Mercado Gris</i>	43
5.4.2 <i>Emprendimiento Senior</i>	43
5.5 Fuerzas del mercado (Identificación)	44
5.5.1 <i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	44
5.5.2 <i>Rivalidad entre competidores</i>	45
5.5.3 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	45
5.5.4 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	46
5.5.5 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	46
CAPÍTULO VI Análisis de los resultados.....	47
6.1 Hipótesis identificadas	48
6.2 Hallazgos	48
6.2.1 <i>Acciones definidas con base en los resultados de validación</i>	52
6.2.2 <i>Identificación de los trabajos del cliente</i>	53
6.2.3 <i>Lienzo de propuesta de valor</i>	54
6.3 Pivotes realizados	56
6.4 Solución propuesta	57
6.5 Evolución del producto mínimo viable (MVP)	62
6.6 Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)	66

6.7 Monetización	68
CAPÍTULO VII Conclusiones.....	70
7.1 Conclusiones personales generales del programa	72
CAPÍTULO VIII Propuesta.....	75
8.1 Modelo de negocio	76
8.1.1 Propuesta de Valor	76
8.1.2 Relación de clientes	77
8.1.3 Segmentos de clientes	78
8.1.4 Canales	79
8.1.5 Socios clave	80
8.1.6 Actividades Clave	81
8.1.7 Recursos Clave	82
8.1.8 Estructura de Costos	82
8.1.9 Flujo de Ingresos	84
8.2 Plan de acción estratégico	84
8.3 Motor de crecimiento	85
8.4 Epicentros de innovación	86
8.5 Blindaje del modelo de Negocio	87
Bibliografía	88

Índice de figuras

Figura 1: Metodología de <i>design thinking</i>	25
Figura 2: Los 9 bloques del lienzo de modelo de negocios	26
Figura 3: Embudo de adquisición, mantenimiento y crecimiento de clientes	33
Figura 4: Estructura de la población	36
Figura 5: Proyección de pirámides de población	36
Figura 6: Los once tipos de familia en México	37
Figura 7: Gráfica de población de 60 años por clase de hogar	38
Figura 8: Gráfica de personas adultas económicamente activas.....	38
Figura 9: Distribución de población por fuente de ingresos	39
Figura 10: Arquetipo de cliente adulto mayor.....	40

Figura 11: Arquetipo de cliente hija de adulto mayor-----	40
Figura 12: Los tres arquetipos de cliente ver 3.0 -----	41
Figura 13: Proyecciones de población de 65 años y más en Jalisco -----	42
Figura 14: Se muestran las aproximaciones para el desarrollo de la propuesta de valor para completar el lienzo de propuesta de valor -----	54
Figura 15: Lienzo de propuesta de valor -----	55
Figura 16: Ciclo de vida Hueyitata -----	62
Figura 17: MVP 1.0 Conoce a Rocío -----	63
Figura 18: MVP 2.0 Conoce a Alfredo -----	64
Figura 19: MVP 2.0 Hueyitata en Twitter -----	64
Figura 20: MVP 3.0 Supervivencia empresarial en tiempos de COVID -----	65
Figura 21: MVP 4.0 <i>Concierge</i> -----	66
Figura 22: Análisis de oportunidades a nivel macro y micro -----	67
Figura 23: Distribución porcentual de la población de 60 años y más por ocupación principal --	68
Figura 24: Lienzo de modelo de negocio Hueyitata -----	76
Figura 25: Propuesta de Valor Hueyitata. -----	77
Figura 26: Relación con clientes -----	78
Figura 27: Contacto con los clientes por redes sociales -----	80
Figura 28: Propuesta de Valor Hueyitata -----	80
Figura 29: Actividades Clave -----	81
Figura 30: Finanzas y Operaciones -----	83
Figura 31: Modelo de Negocio -----	84
Figura 32: Modelo de Negocio -----	85
Figura 33: Epicentro de innovación de Hueyitata. -----	86
Figura 34: Blindaje del modelo de Negocio -----	87

Índice de tablas

Tabla 1 Necesidades reciprocas entre los adultos mayores y los niños -----	17
Tabla 2 Perspectiva internacional de la ocupación de los adultos mayores -----	18
Tabla 3 Los principios clave del <i>design thinking</i> -----	23

Tabla 4 Los 5 principios de <i>lean startup</i> -----	28
Tabla 5 Proyección de población de 65 años y más en la Zona Metropolitana de Guadalajara en 2014 -----	42
Tabla 6 Habilidades por desarrollar – Emprendedor -----	50
Tabla 7 Retroalimentación de Validación Hueyitata -----	51
Tabla 8 Beneficios de Mentoría -----	58
Tabla 9 Temáticas Hueyitata -----	62

Resumen del proyecto

El tejido económico de una nación como México se basa en la cantidad de emprendedores, así como en su éxito (Bucardo, Saavedra, & Camarena, 2015). Según cifras de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM, 2019) las pequeñas y medianas empresas (Pymes) generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y más de 70% del empleo en México, lo que demuestra la importancia del emprendimiento. Otro punto importante es que 1 de cada 3 mexicanos que quieren emprender, no lo hacen por miedo al fracaso sin embargo el 75% de las empresas cierran antes de terminar el segundo año lo cual es aterrador para cualquier emprendedor.

Por ello es vital para el desarrollo de nuestro país que más personas se lancen a la aventura de emprender, sin embargo; ser emprendedor es una profesión de alto riesgo donde se juegan muchas cosas como son dinero, pasión, seguridad entre otras, incrementando la incertidumbre el carecer de habilidades por falta de experiencias o en ocasiones por malas experiencias.

Por otro lado, los cambios demográficos que enfrenta el Mundo indican una tendencia hacia el envejecimiento de la población, de acuerdo a estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2004) en México la cantidad de personas mayores de 60 años será de una de cada cuatro en las próximas décadas, esto representa importantes retos para la sociedad, tales como el problema de inclusión de este segmento de la población en las oportunidades laborales y en su participación social que promuevan un envejecimiento activo y productivo.

Ante estas problemáticas, en el presente trabajo se desarrolla una propuesta de modelo de negocio, que busca brindar opciones de ocupación para las personas adultas mayores con experiencia profesional o empresarial vinculándolas con emprendedores jóvenes sin experiencia y conocimientos adecuados para emprender su idea de negocio o para mejorarlo y escalarlo.

El proyecto Hueyitata propone una alternativa de participación laboral y ocupacional para los adultos mayores los cuales cuentan con experiencias de vida tanto personales como profesionales invaluable para cualquier persona, pero principalmente para los emprendedores que están iniciando, con esto se propone hacer uso de la mentoría como herramienta para facilitar nuevas formas de relación entre los emprendedores quienes necesitan información valiosa para su desarrollo y los adultos expertos quienes están dispuestos a proporcionarla.

Es por ello que Hueyitata se enfoca en desarrollar habilidades para hacer frente a los problemas del emprendedor quien nunca se ha enfrentado a problemas de gestión como son: Temas financieros, de confianza, comunicación, recursos humanos, analíticos, superación de crisis, resiliencia entre otros. Es decir, todo lo que solo se aprende con experiencia, golpes y fracasos, en otras palabras, aprender a aprender para minimizar posibles errores, aprovechando la experiencia de vida con la que cuentan los adultos mayores quienes ya pasaron por fracasos tiempo atrás y quienes están dispuestos a dejar un legado de vida al transmitir su experiencia.

CAPÍTULO I

Introducción

La población mundial enfrenta un proceso de envejecimiento que se acelera con la disminución de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida debido a los avances científicos y tecnológicos, según datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2004) en el 2050 una de cada cinco personas en el mundo será mayor de 60 años, de igual manera, en México la esperanza de vida alcanzó los 74 años en el 2000 y se espera que llegue a los 80 años en las próximas décadas, esto trae consigo grandes retos como la capacidad para los servicios de salud y asistencia, pero también en el ámbito laboral y de participación social de los adultos.

Este sector de la población enfrenta un problema de falta de oportunidades laborales y de ocupación, no son tomados en cuenta por la edad, debido al estereotipo social de decadencia e improductividad (INAPAM, 2010), llevándose consigo un inmenso capital de conocimientos y experiencias al retirarse. En este trabajo se propone el desarrollo de un modelo de negocio para la solución de esta problemática, que facilitará una nueva forma de relación entre el adulto experto retirado y el emprendedor para la transmisión de información valiosa para su desarrollo.

Hueyitata es una propuesta de modelo de negocio que está dirigido a todos los emprendedores y adultos mayores retirados con experiencia profesional, interesados en la mentoría como herramienta de desarrollo profesional y personal, la esencia del proyecto es promover una iniciativa en donde los adultos mayores tengan la posibilidad de dejar un legado a nuevas generaciones compartiendo sus experiencias laborales y aprendizajes de vida, lo cual brindará ayuda y consejos para al emprendedor permitiéndole ver situaciones desde otros puntos de vista, ayudándole a tomar decisiones por sí mismo considerando todas las opciones posibles, valiéndose de la comunicación constante entre el experto y el emprendedor.

En este trabajo se podrán encontrar conceptos, reflexiones e ideas, que tratan de establecer un proceso de mentorías brindadas por los adultos mayores expertos con el objetivo de contribuir y

fomentar al crecimiento del emprendedor, así como el enriquecimiento de vida de las personas quienes no cuentan con actividades a desempeñar una vez que se retiran de su trabajo pero que están interesadas en seguir activas y compartiendo su experiencia.

*“La mentoría es simplemente aprender de los errores y el dominio de una persona exitosa en su campo”. **Bernard Kelvin Clive***

CAPÍTULO II

Planteamiento inicial

Actualmente en México según datos del Consejo Nacional de la Población (CONAPO, 2004) la tendencia de envejecimiento de la población representa un gran reto para el gobierno y la sociedad, el índice de dependencia de los adultos mayores crecerá de 11.4 en el año 2000 y 19.2 en el 2020 a 50.6 en el 2050, es decir, 50 personas dependientes por cada 100 en edad laboral, los adultos no tienen suficientes opciones laborales o de ocupación de su tiempo después de que se retiran, solo un 29% de adultos sigue económicamente activo y de estos más del 50% labora de manera informal.

A pesar de ello, no se le está dando la suficiente atención a las actividades que mantendrán activos y mentalmente sanos a este sector de la población, ya que según un estudio realizado por el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM, 2010) más de un 70% de los adultos mayores se sienten aislados, tristes, solos y sin actividades que los hagan sentir útiles lo cual repercute en su salud física y mental.

Por otro lado, no se está aprovechando toda la valiosa experiencia y sabiduría de los adultos profesionales y expertos una vez que se retiran, la cual pudiera ser de gran valor para la sociedad, condenándolos al ocio, a sentirse inútiles y a la soledad (INAPAM, 2010).

Ante esta problemática, Hueyitata generará opciones laborales para los adultos mayores expertos, logrando para ellos un mejor aprovechamiento de su tiempo y haciéndolos sentirse útiles, y al mismo tiempo, aprovechando toda su experiencia y conocimientos en beneficio de la sociedad y de las nuevas generaciones.

Adicionalmente, los familiares o hijos del adulto experto se verán beneficiados al saber que su ser querido se mantiene activo, refuerza su autonomía y mejora su calidad de vida, logrando su participación y contribución de manera productiva en la comunidad.

CAPÍTULO III

Revisión de Literatura

En la sociedad aún persiste el estereotipo del adulto mayor, con mala salud, que pasa su tiempo libre jugando domino o viendo TV, sin embargo, actualmente ya no es así, los adultos mayores son más saludables y con energía, les gusta verse y sentirse bien, son activos y les gusta ser partícipes de la sociedad, quieren ser tratados como personas alegres, independientes, sabias y expertas (de la Riva Group, 2013).

Este sector de la población tiene actualmente una esperanza de vida mayor que las generaciones anteriores, con un amplio periodo de tiempo de hasta 20 años o más después de cumplir la edad para el retiro formal donde todavía tiene autonomía y vitalidad, con condiciones favorables que lo motivan a seguir activo y productivo (Miralles, 2010).

Es decir, se habla de que se busca lograr un envejecimiento activo, el cual según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2002, p. 79) es “el proceso que permite a las personas realizar su potencial de bienestar físico, social y mental a lo largo de todo su ciclo vital y participar en la sociedad de acuerdo con sus necesidades, deseos y capacidades”.

Diversos organismos internacionales han estado haciendo énfasis en la importancia del envejecimiento activo y la participación social de los adultos mayores para mejorar su calidad de vida, para tal propósito se celebró en el año 2002 la II Asamblea mundial sobre envejecimiento, promovida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en 2006 se celebró el Seminario Internacional sobre la situación del envejecimiento y en 2009 La Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA), celebró el IX Congreso Nacional de Organizaciones de Mayores, que tuvo como eje fundamental el Envejecimiento Activo, entre otros varios foros, congresos y asambleas.

Para envejecer de forma saludable se deben adoptar estilos de vida saludables, tanto físicos como el hacer ejercicio, tener una dieta saludable y evitar los excesos de alcohol y tabaco, mentales,

como la realización de actividades, tener aficiones y aprender nuevas cosas, así como sociales, como son aceptar los nuevos roles familiares, mantener el contacto con familiares y amigos, no aislarse y ser útil a los demás (Limón & Ortega, 2011), sin embargo, el envejecimiento activo es un concepto más amplio que el envejecimiento saludable, ya que no se limita a las acciones para el beneficio individual, sino que incluye la contribución social de las personas mayores en beneficio tanto de ellos mismos como de la sociedad.

Por tal motivo, es importante cambiar la imagen de los adultos mayores, para que no solamente se vean como receptores de asistencia y servicios, sino también como proveedores de talento y afecto, basados en la experiencia y sabiduría adquiridas a lo largo de su vida, siendo protagonistas mediante programas intergeneracionales tanto en su familia como en la comunidad, existen ahora varias alternativas para la ocupación del tiempo de los adultos mayores jubilados y con experiencia, la más comúnmente conocida son los viajes, pero también están las opciones laborales, como desarrollar nuevos oficios, emprendimientos o trabajos relacionados a su experiencia laboral pero dedicando menos horas diarias en los cuales generalmente se tienen en cuenta las experiencias previas y saberes adquiridos a lo largo de la vida productiva (Miralles, 2010).

Los programas intergeneracionales son una excelente opción que están adoptando varios países para la inclusión de los adultos en la sociedad, fomentando su participación e interacción con los jóvenes, logrando beneficios para ambas generaciones como la transmisión de experiencia y de tradiciones, fomentando una cultura y sociedad para todas las edades, como ejemplo en España estos programas han tenido un impacto positivo en el envejecimiento activo (Marco, 2009), según investigación financiada por el Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO, 2011, p.

594), el 95.3% de los mayores encuestados reconocieron que su participación los hacía sentirse mejor y más activos.

La base de los programas intergeneracionales son las necesidades recíprocas de los adultos mayores y de los niños, como es el dejar un legado para los adultos y la necesidad de los niños de estar conectados con las generaciones precedentes, estas necesidades son el puente que une a ambas generaciones, estos vínculos deben reforzarse en beneficio de la sociedad (Newman, 2001).

Tabla 1

Necesidades recíprocas entre los adultos mayores y los niños

Las necesidades del adulto mayor	Las necesidades de los niños
El nutrir	El ser nutrido
El enseñar	El ser enseñado
El tener una revisión de vida exitosa	El tener una identidad cultural
El comunicar valores positivos	El tener roles positivos
El dejar un legado	El estar conectado con generaciones precedentes

Fuente: Recuperado de Newman, S. (2001)

En la siguiente tabla se puede observar cómo diferentes países han abordado la ocupación de los adultos mayores, donde vemos que mientras en algunos países no se tienen programas oficiales para la participación de los adultos mayores en la sociedad, algunos otros como Países bajos, Alemania y Estados Unidos, tienen programas y proyectos bien establecidos, donde hacen uso de la experiencia y conocimientos de los expertos jubilados para el bien de las generaciones jóvenes, las escuelas, las empresas y la sociedad en general (Hattan-Yeo & Ohsako, 2001).

Tabla 2

Perspectiva internacional de la ocupación de los adultos mayores

País	Ocupación del adulto mayor
China	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de herencia cultural a sus nietos • Universidad del adulto mayor • Profesionales experimentados jubilados son aceptados por la sociedad, al considerarlos valiosos.
Cuba	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen programas oficiales • Cuidadores en guarderías infantiles • Tareas de apoyo educativo en escuelas
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza de artes manuales, caminata, tareas escolares, cuidado de huérfanos, presentación de la cultura • Ofrecer consejos para establecer un nuevo negocio • Tomar cursos de computación, idiomas, intercambio de conocimiento, comunidades de aprendizaje • Uso de la experiencia y conocimiento de los adultos mayores en redes comunitarias
Japón	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir actividades creativas como arte, poesía, Haiku • Cultivo de jardines y huertos • Transmisión de cultura tradicional • Apoyo a educación en escuelas
Países bajos	<ul style="list-style-type: none"> • El Gilde, donde los adultos mayores ofrecen su experiencia y conocimiento a otras personas como asesores • Proyecto de Gerentes con Experiencia, donde gerentes jubilados ofrece su destreza voluntariamente a empresas del tercer mundo • Stichting Kleinoood, programa donde los expertos y gerentes jubilados trabajan como consultores temporales de organizaciones no lucrativas • Enseñanza de Holandés a los inmigrantes
Palestina	<ul style="list-style-type: none"> • No existen programas oficiales • Enseñanza a los más jóvenes de artes y oficios

Sudáfrica	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de educación para los adultos • Educación y cuidado de niños pequeños
Suecia	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de aprendizaje intergeneracional • Red de adultos mayores, hacer puentes en redes sociales con las generaciones jóvenes
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> • Mentores en escuelas • Grupos de acción de la comunidad • Programas educativos en arte y tecnología • Consejeros experimentados de padres e hijos
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Programas en escuelas, donde los adultos sirven como tutores, mentores, entrenadores y amigos de niños y jóvenes • Programas intergeneracionales de actividades como música y destrezas • Programas de servicio a la comunidad

Fuente: Elaboración propia con información de La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y *The Beth Johnson Foundation* (2001)

Como atinadamente apuntan Fernández y Pérez (2009), la experiencia de los mayores retirados, en los diversos campos empresariales, como la gestión de las finanzas, técnica, recursos humanos y cualquier otra área de conocimiento, es un recurso actualmente desaprovechado y que ayudaría bastante a evitar errores y mejorar el resultado de los que inician.

Después de abundar en las diferentes maneras en que se resuelve el problema de ocupación de los mayores retirados y con experiencia en distintas partes del mundo, se buscó reforzar la información en temas de negocios y orientación al cliente, en el artículo *¿En qué negocio está usted?* de Theodore Levitt (2006), donde enfatiza el poner al cliente en el centro y orientarse hacia las necesidades de los clientes, sostiene un argumento fuerte en cuanto las empresas que perdieron negocio por estar orientadas al producto y no al cliente, las empresas no deben verse como

creadores de productos sino como proveedores de satisfactores de las necesidades de los clientes, con lo cual más clientes serán atraídos. Habla también de la importancia de las relaciones con los clientes, no solo al momento de la venta sino a largo plazo, evitando el error de no solo enfocarse dentro de las paredes de la empresa sino manteniendo una buena comunicación con sus clientes recibiendo su retroalimentación y entendiendo su nivel de satisfacción. Otra idea importante encontrada en este artículo es la de que todos los bienes y servicios son diferenciables, aun las materias primas o *commodities* que son productos genéricos se pueden diferenciar por el producto ofrecido, es decir, por la distinción de su ejecución, esta diferenciación es crítica para el éxito de la empresa.

Como información adicional para otro segmento de mercado a explorar a futuro, diferente al de los mayores retirados con experiencia profesional, se revisó información acerca del emprendimiento social y su viabilidad económica. Según Michael Porter (2013), las empresas sociales si son viables ya que generan utilidad y son sostenibles a largo plazo. Tienen como fundamento el tener un impacto social positivo, lo cual ayuda a su sostenibilidad, a su aceptación en la comunidad, sociedad, gobierno y de sus clientes (Drayton & Budinish, 2010). A diferencia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que por su naturaleza no tienen los recursos suficientes para ser escalables, las empresas sociales tienen la gran ventaja de ser escalables, es decir de crecimiento o incremento de volumen, generando los recursos requeridos para este crecimiento, sin afectar su sostenibilidad económica y logrando así un mayor impacto social al beneficiar a más personas. Como refiere Porter, los problemas sociales son muy graves en el mundo actual y la forma tradicional de hacer negocios no está funcionando, por lo cual las empresas convencionales deben replantear sus modelos de negocios y buscar el impacto social positivo, los gobiernos y las ONG no serán capaces de resolver los problemas sociales por si solos,

el nuevo pensamiento es que los negocios sean rentables resolviendo problemas sociales, creando valor compartido, es decir valor social y valor económico simultáneamente (Porter, 2013), una opción para el emprendimiento social son las llamadas cadenas híbridas de valor, que consisten en alianzas entre las empresas tradicionales y las empresas sociales, las cuales son alianzas rentables con claro impacto social, donde las empresas aportan su estructura consolidada y el emprendedor social aborda así una necesidad presente en la sociedad (Drayton & Budinich, 2010), actualmente existe una certificación para empresas con fines de lucro pero con el propósito de dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales, conocida como Empresas B o *B corporation*, esta certificación es emitida por B Labs, una organización sin fines de lucro, la cual cuenta con una herramienta medible, que es un cuestionario conocido como el *B impact assesment* (BIA), el cual puede ayudar tanto a las empresas existentes como a las *startup* en su transformación a empresa social (Honeyman & Jana, 2019).

CAPÍTULO IV

Metodologías utilizadas

Para la realización de este proyecto se utilizaron diversas metodologías y herramientas que sirvieron como guía y permitieron llegar a los resultados y conclusiones de la propuesta de modelo de negocio, las cuales son descritas a continuación y en las que se maneja el concepto de empresa emergente o *startup* como una organización temporal cuya función principal es la búsqueda de un modelo de negocio que sea repetible y escalable (Blank & Dorf, 2012).

4.1 *Design thinking*

El pensamiento de diseño o *design thinking* por su traducción en inglés, es una metodología que motiva la innovación, la cual permite encontrar una diferenciación importante para este trabajo y que está orientada a mejorar la experiencia del cliente. El *design thinking* es una metodología que se enfoca en la resolución de problemas tomando como referencia al usuario final y aplica herramientas para obtener soluciones creativas mediante un profundo entendimiento de las necesidades del cliente, va más allá de una simple lluvia de ideas y de un proceso de cinco pasos para llegar a esas ideas (Mootee, 2014).

Tabla 3 *Los principios clave del design thinking*

Núm.	Principio	Descripción
1	Es orientado a la acción	Más que un trabajo que se realiza desde el escritorio busca la experimentación.
2	Estar a gusto con el cambio	Promueve la búsqueda de nuevas formas y caminos para el análisis y solución de problemas.
3	Es antropocéntrico	Utiliza la observación y la escucha para conocer y entender las necesidades y problemática de las personas, cliente o usuario final.
4	Integra la previsión	Entiende y acepta la incertidumbre del futuro y busca anticiparse a pesar de la información insuficiente.
5	Es un proceso constructivo dinámico	Es iterativo, busca la elaboración de prototipos o elementos visuales o tangibles que puedan compartirse y redefinirse adaptándose a los objetivos cambiantes.

6	Fomenta la empatía	El uso de herramientas de comunicación y experimentación para lograr un aprendizaje de las conductas y necesidades del usuario, el cual está al centro de todo.
7	Reduce los riesgos	Aprendiendo de los pequeños fracasos y tomando en cuenta todos los factores del ecosistema.
8	Crear significado	Mediante las múltiples iteraciones y comunicación con el cliente, se va transmitiendo la visión y se logra formar el significado.
9	Llevar la creatividad empresarial al siguiente nivel	Fomenta una cultura de creatividad, que valora el cuestionamiento, la reflexión y acepta la ambigüedad.
10	Nueva lógica competitiva	Busca crear nuevos productos y modelos de negocios que sean deseables logrando así una ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Elaboración propia con base en Mootee (2014).

El modelo de *design thinking* consta de los siguientes pasos interconectados ya que es un proceso iterativo (Plattner, Meinel, & Weinberg, 2009):

Entender: Consiste en investigar en fuentes secundarias acerca de la hipótesis del problema a resolver.

Observar: Se realiza una investigación mediante observación y entrevistas para obtener información acerca del comportamiento y necesidades de los usuarios.

Punto de vista: Se identifica el problema a resolver a partir del entendimiento profundo o *insights*, desde el punto de vista de los usuarios.

Ideación: Mediante técnicas de generación de ideas, se identifican posibles soluciones del problema.

Prototipo: Hacer tangible la solución propuesta.

Probar: Obtener la retroalimentación de los usuarios al probar el prototipo.

Esta metodología ha sido muy útil al inicio del proyecto, donde se tenía poca información y confusa, fue de ayuda para explorar y entender el problema, logrando obtener los *insights* desde el punto de vista del cliente y para así generar las ideas en la búsqueda de una solución innovadora.



Figura 1: Metodología de *design thinking*. Elaborada con base en el modelo de Plattner et al (2009).

4.2 Lienzo de modelo de negocio

Para apoyar el diseño del modelo de negocio se utilizó el lienzo de modelo de negocio, también conocido por su nombre en inglés como *business model canvas*, el cual es una metodología que utiliza un lienzo como una de las herramientas que propone y es utilizado para describir, analizar y diseñar un modelo de negocio de forma visual (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El proceso de esta metodología consta de cinco fases, en cada una de las cuales se hace uso de los conceptos y herramientas, una de las cuales es el lienzo, el cual se utiliza en todas las fases. La primera fase es Movilizar, en la cual se hace la preparación como lo es describir las motivaciones para la realización del proyecto, en la siguiente fase Entender, se realiza la investigación y

recopilación de información relativa al proyecto, buscando entender las necesidades de los clientes, luego en la fase de Diseño, se transforman las ideas en opciones tangibles que puedan ser probadas, para seleccionar la mejor y ejecutarla en la fase de Implementar, finalmente en la fase de Administrar se hacen las modificaciones al modelo de negocios con base en la respuesta obtenida del mercado.

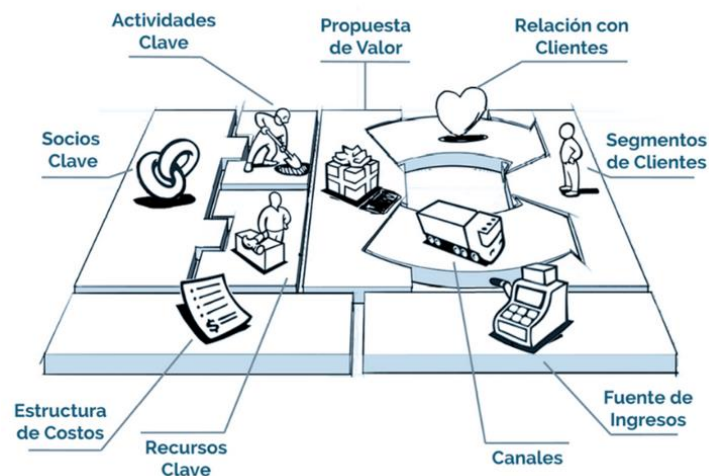


Figura 2: Los 9 bloques del lienzo de modelo de negocios. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2010).

Se describe a continuación el lienzo, que es la herramienta central de esta metodología, el cual está dividido en nueve bloques que describen el flujo entre los componentes claves de la compañía. La propuesta de valor describe los productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico, a su vez el segmento de clientes define los diferentes grupos de clientes a los que la compañía busca alcanzar y servir, esto por medio de los canales de distribución, que son como se comunica la compañía y llega a sus clientes para entregar la propuesta de valor. La relación con clientes se refiere a los tipos de relaciones que la compañía establece con sus clientes, cómo los obtiene, cómo los mantiene y cómo incrementa sus ventas, mientras que los flujos de ingresos describen de qué manera obtiene sus ingresos la compañía de cada uno de sus segmentos de

clientes, para ello utiliza recursos clave, que se refiere a los activos más importantes requeridos para que el modelo de negocio pueda operar, pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y también actividades clave que son las cosas más importantes que la compañía tiene que hacer para que el modelo de negocio pueda trabajar. Así mismo las alianzas clave se refieren a la red de socios, aliados y proveedores que tiene la compañía para que el modelo de negocio pueda funcionar y finalmente la estructura de costos nos describe todos los costos requeridos para que la compañía pueda operar.

4.3 *Lean startup*

Arranque esbelto o *lean startup* es una metodología que surge a partir de los conceptos de manufactura esbelta o *lean manufacturing* de Toyota y es adaptada al entorno del emprendimiento y la innovación por Eric Ries (2011). Debido a la naturaleza de este proyecto, que busca crear un nuevo modelo de negocio innovador y que sea escalable, se ve la necesidad de la creación de una *startup*, para lo cual se decide utilizar esta metodología.

La metodología de *lean startup* se basa en la experimentación en lugar de un elaborado plan de negocios, exige la retroalimentación del cliente, no solo la intuición para la toma de decisiones y desarrolla un diseño iterativo al contrario del tradicional desarrollo de un diseño completo por adelantado. Los emprendimientos de todas clases mejoran sus oportunidades de éxito debido a sus conceptos como: fallando rápido y aprendiendo continuamente, sus tres procesos básicos son, primero, en lugar de realizar un complicado plan de negocios, se escriben sus hipótesis, segundo, desarrollo de clientes para probar sus hipótesis y tercero, desarrollo ágil, que consiste en desarrollar el producto de manera iterativa de la mano de los clientes (Blank, 2013).

Tabla 4 *Los 5 principios de lean startup*

Num.	Principio	Descripción
1	Los emprendedores están en todas partes	Los conceptos de <i>lean startup</i> son aplicables a pequeñas y grandes empresas y a cualquier industria.
2	El emprendimiento es administración	Los emprendimientos requieren una nueva clase de administración bajo el contexto de mucha incertidumbre.
3	Aprendizaje validado	La razón de existir de las <i>startups</i> es el aprendizaje validado científicamente mediante la experimentación.
4	Construye-Mide-Aprende	La actividad fundamental de las <i>startups</i> consiste en convertir las ideas en productos, medir la respuesta de los clientes y aprender para continuar o pivotear.
5	Responsabilidad de innovación	Los innovadores deben medir su progreso para poder mejorar los resultados del emprendimiento, para lo cual se requiere una medición diferente adecuada para las <i>startups</i> .

Fuente: Elaboración propia con base en Ries (2011)

El proceso de *lean startup* que se utilizó en el desarrollo de este proyecto es el siguiente:

Definición de hipótesis: Se inicia con la definición de las hipótesis de la idea de negocio, se definen las hipótesis cliente-problema-solución, es decir se define quién es el cliente, cuál es el problema del cliente que se intenta resolver y cuál es la solución propuesta. En este punto se utiliza el concepto de arquetipo de cliente, que consiste en la humanización del cliente objetivo, en la que se describen sus problemas y necesidades, lo que valora, lo que le gusta y le disgusta, sus hábitos, estilo de vida y motivaciones, es una hipótesis cambiante conforme se van realizando las validaciones y se va conociendo al cliente.

Validación de las hipótesis: Luego se realiza la validación de las hipótesis cliente-problema-solución mediante rondas de entrevistas presenciales del tipo cualitativas con los clientes

potenciales, en base a la retroalimentación obtenida se hacen los ajustes necesarios a las hipótesis y se vuelven a validar con otra ronda de entrevistas. Un concepto básico que resalta esta metodología es el de salir del edificio, que consiste en salir a obtener la retroalimentación directamente de los clientes potenciales, a realizar los experimentos para obtener la respuesta de los usuarios finales y utilizar esta información valiosa como un aprendizaje para los siguientes pasos a tomar.

Ajuste Problema-Solución: Luego de realizar las validaciones se alcanza el ajuste problema-solución, también conocido por su término en inglés como *Problem-Solution Fit*, aquí ya se ha encontrado el segmento de cliente correcto, quien sufre del problema específico que se está tratando de resolver, y quien está interesado en la solución particular propuesta para ese problema, se ha alcanzado el ajuste problema-solución porque ya se tiene una hipótesis validada del segmento de mercado correcto.

Producto Mínimo Viable (PMV): Habiendo identificado al cliente, se realiza ahora un Producto Mínimo Viable (PMV), el cual es una versión del producto para mostrar a los clientes y debe contener solo las características mínimas requeridas para poder obtener retroalimentación de estos, es la versión del producto que habilita la entrada al ciclo Construir-Medir-Aprender, donde se realizan varias iteraciones con el cliente con las cuales el PMV va evolucionando y se van generando nuevas versiones, durante este proceso se realiza el PMV Conserje, el cual es una técnica que consiste en probar el PMV con un solo cliente, que es un adoptador temprano que recibe el tratamiento conserje, es decir de manera personalizada y en el cual algunos procesos no desarrollados o no automatizados aún, son realizados de forma manual.

Pivotear o perseverar: Después de haber realizado el ciclo Construir-Medir-Aprender se toma una decisión: Pivotear o Perseverar, basada en el progreso y aprendizaje obtenidos se decide

continuar o de lo contrario significa que la estrategia no ha sido correcta, se requiere un cambio mayor, una corrección del curso y empezar el proceso de nuevo para probar nuevas hipótesis.

Ajuste Producto-Mercado: El siguiente paso es buscar alcanzar el ajuste producto-mercado, también conocido por su término en inglés como *Product-Market Fit*, se considera que se ha alcanzado el ajuste producto-mercado cuando el cliente está dispuesto a pagar por el producto, el costo de adquisición de clientes es económicamente viable y hay evidencia de que el tamaño de mercado es suficientemente grande para soportar el negocio (Cooper & Vlaskovits, 2010).

Modelo de negocio: A lo largo del proceso de *lean startup* se va plasmando la información en el lienzo de modelo de negocio, el cual se va modificando conforme se comprueban las hipótesis o se obtiene nueva información, generando la versión actualizada del lienzo de modelo de negocio, finalmente en esta etapa se tiene ya un claro entendimiento del modelo de negocio y este ha sido validado.

Otros conceptos y herramientas que también fueron utilizadas para validar las necesidades del mercado en conjunto con *lean startup* son las siguientes:

Trabajos del cliente: Los trabajos a realizar o *Jobs to be done* son los trabajos para los cuales el cliente contrata el producto, con los cuales satisface sus metas funcionales, emocionales y sociales, esta metodología fue utilizada en este proyecto para entender mejor a los clientes, un trabajo es lo que una persona necesita lograr en una determinada circunstancia, y las circunstancias son más importantes que las características mismas del producto, ya que estos trabajos no solamente satisfacen necesidades funcionales, sino que también tienen un poderoso componente emocional y social, identificar y entender los trabajos a realizar son los primeros pasos para poder desarrollar un producto que el cliente quiera comprar. (Christensen, 2016).

Lienzo de Propuesta de valor: Conocido también como *value proposition canvas*, por su término en inglés, es una herramienta que permite alinear la propuesta de valor del producto o servicio con los problemas y necesidades del cliente, mediante la identificación de las ganancias del cliente, es decir, los beneficios que busca, ya sea funcionales, sociales o emocionales y los dolores del cliente, que lo molestan antes, durante y después de realizados los trabajos del cliente. Para la propuesta de valor se describen a su vez, los creadores de ganancia, donde se describe como el producto o servicio beneficiará al cliente y los aliviadores de dolor, que describen como se intenta eliminar o reducir los dolores que molestan al cliente en el proceso de completar el trabajo (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Desarrollo ágil: Es una metodología alternativa al desarrollo de productos tradicional, en la cual se construyen productos mediante ciclos cortos e iterativos con el cliente, lo cual reduce bastante el tiempo de desarrollo y los costos (Blank, 2013).

Desarrollo de cliente: El proceso de desarrollo de cliente o *customer development* es usado para descubrir y validar que se ha identificado el mercado para el producto, se ha construido un producto con las características correctas que resuelven las necesidades del cliente, se han validado los métodos correctos para adquirir y convertir clientes y se han utilizado los recursos correctos para escalar el negocio (Blank, 2006). Este proceso está formado por cuatro etapas, iniciando con el descubrimiento del cliente, en esta etapa se logra descubrir y validar que un producto resuelve un problema para un segmento de cliente identificado, luego en la etapa siguiente de validación del cliente se logra identificar que el tamaño del mercado es suficientemente grande para la viabilidad del negocio, una vez habiendo validado el modelo de negocio, se procede a la creación de la compañía, donde se construye un negocio escalable mediante un plan de ventas y mercadotecnia

repetible, finalmente en la última etapa de construcción de la compañía, se crean los departamentos y procesos operacionales para soportar la escalabilidad del negocio.

Adquirir-Mantener-Crecer clientes: También conocido como *get-keep-growth* por su nombre en inglés, es el proceso de adquisición, mantenimiento y crecimiento de clientes, y es la base para el bloque de relación con clientes del lienzo de modelo de negocios (Blank & Dorf, 2012).

Para atraer a los clientes hay dos formas de hacerlo, actividades de creación de demanda pagada y actividades de creación de demanda ganada, en las actividades pagadas se tiene la publicidad, las relaciones públicas, los eventos o exposiciones, así como toda actividad pagada que genere publicidad, por otro lado, en las actividades ganadas se obtiene publicidad de manera gratuita, como lo son las redes sociales, las publicaciones y conferencias. En los canales de comunicación físicos con los clientes se tienen los siguientes cuatro procesos a seguir, el conocimiento, que consiste en dar a conocer a los clientes el producto, lograr captar el interés del cliente, para que busque preguntar sobre el producto, habiendo captado el interés del cliente, este considera realizar la compra y en el cuarto paso se logra concretar la compra. En los casos que el canal de comunicación con el cliente sea digital se tienen los siguientes pasos para la adquisición de clientes, adquirir, que consiste en lograr que los clientes conozcan y se informen del producto y activar, que es lograr que los clientes se suscriban o compren la aplicación. Una vez habiendo logrado adquirir los clientes es fundamental el mantenerlos para que no se vayan, de lo contrario habrá sido en vano el costo de adquisición de estos, para este propósito se realizan actividades tales como programas de lealtad, actualizaciones del producto, satisfacción del cliente y contenido en blogs y redes sociales. Posteriormente para lograr el crecimiento de las ventas con los clientes se llevan a cabo estrategias como la de separar el producto, que consiste en vender las partes del producto por separado, buscando obtener mayores ganancias, es decir, ofrecer un producto básico

y luego ofrecer complementos o accesorios, la estrategia de venta arriba, también conocida como *upselling* por su término en inglés, que consiste en ofrecer una gama superior del producto, con características más avanzadas o incluso una línea de producto diferente, la venta cruzada o *Cross-selling* que consiste en vender productos complementarios al producto inicialmente comprado y la estrategia de referencia, que consiste en otorgar recompensas o descuentos cuando un cliente refiere a otros clientes el producto.

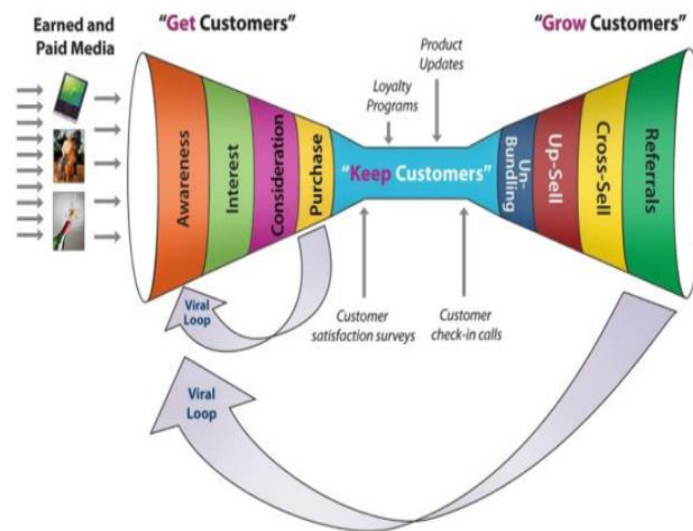


Figura 3: Embudo de adquisición, mantenimiento y crecimiento de clientes. Tomado de Blank y Dorf (2012).

4.4 Patrones de modelos de negocio

Los patrones de modelo de negocio son modelos de negocio con características similares y que pueden ser replicables (Osterwalder & Pigneur, 2010), estos son una herramienta para la innovación, en el libro *Business Model Navigator* se resalta la importancia de la innovación del modelo de negocio a diferencia de limitarse a la innovación del producto, en el cual se presenta un modelo simplificado pero que a la vez contiene todos los elementos y complejidad de los negocios, con cuatro elementos básicos: ¿Quién es el cliente objetivo?, ¿Cuál es el producto o la propuesta

de valor para el cliente? ¿Cómo se crea la propuesta de valor?, ¿Por qué es un modelo financieramente viable? y ¿cuál es su modelo de ingresos?, se invita a pensar fuera de la caja y buscar nuevos modelos de negocios, explorando oportunidades aun no identificadas o atendidas por otros, se identifican 55 diferentes patrones de modelo de negocios los cuales son utilizados por todas las empresas ya sea de forma individual o una combinación de varios y se propone una metodología para la innovación del modelo de negocio, basada en la confrontación con estos 55 patrones identificados (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014).

CAPÍTULO V

Mercado meta

5.1 Análisis del sector

Según los datos del CONAPO (2004), la estructura de la población en México, que en los años 90 era predominantemente joven ha ido cambiando a lo largo del tiempo y la tendencia actual muestra que los grupos de edad de 15 a 59 y de 60 y más están creciendo, mientras que el grupo de 0 a 14 años está disminuyendo. Ver figura 4.

Distribución de la población de México por grandes grupos de edad, 1950-2050

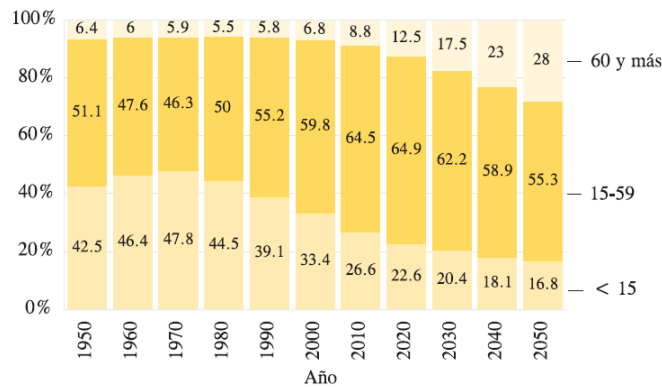


Figura 4: Estructura de la población. Tomado de CONAPO (2004).

En la figura 5 se muestra la proyección de las pirámides de población en las próximas décadas, donde se observa la tendencia al envejecimiento de la población, es decir un mayor porcentaje de adultos mayores.

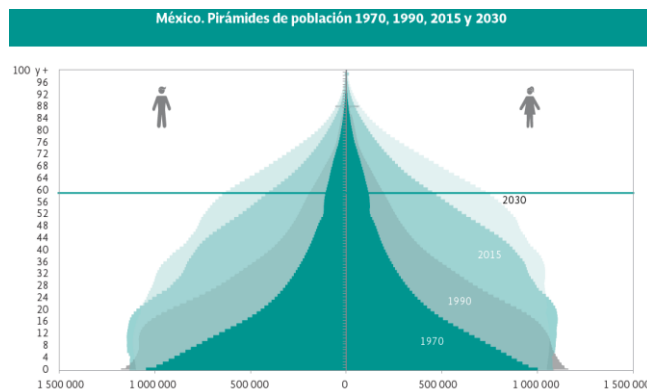


Figura 5: Proyección de pirámides de población. Con base en proyecciones de CONAPO, recuperado de Ramos (2017).

En la sociedad mexicana existen 11 tipos de familia, cada uno con unas características y estilos de vida diferentes, entre los que tenemos la familia formada por parejas mayores sin hijos, que representa el 6.2%, también conocida con “nido vacío”, en la que los hijos ya dejaron el hogar, la mayoría están retirados y vive de sus pensiones, de sus ahorros y en algunos casos de la ayuda de sus familiares, sus hábitos de consumo están orientados a precio y a productos especializados que le ayuden a tener una vida saludable y sustentable (Romo, 2016).

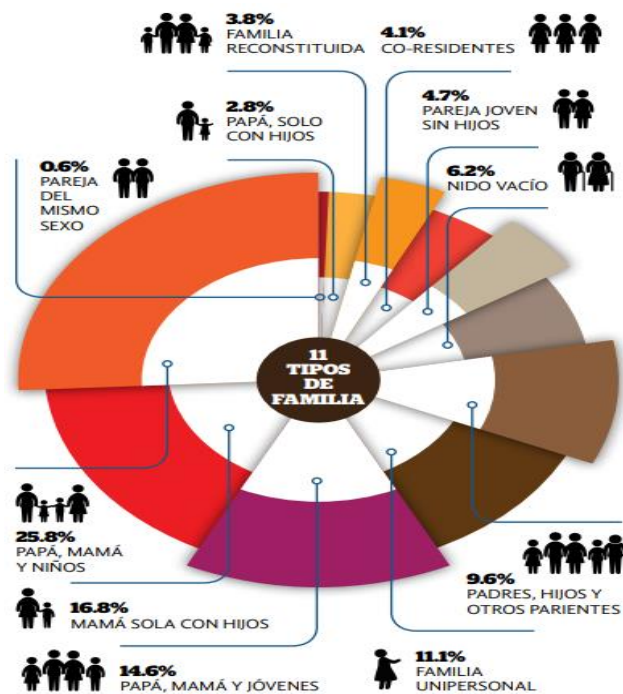
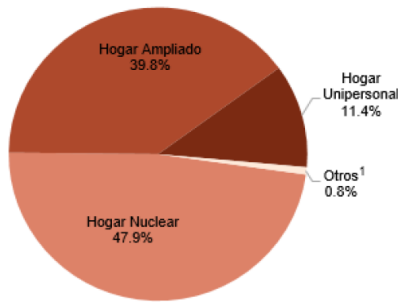


Figura 6: Los once tipos de familia en México. Recuperado de Romo (2016).

Según datos del INEGI en base a la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID 2018), el 11.4% de las personas de 60 años o más viven solas. Cuatro de cada diez personas de 60 años o más que viven solas (41.4%) son económicamente activas, y siete de cada diez (69.4%) personas de edad que viven solas presentan algún tipo de discapacidad o limitación. (INEGI, 2019)

Distribución porcentual de la población de 60 años o más por clase de hogar 2018



¹ Incluye a los hogares compuesto y corresidentes.

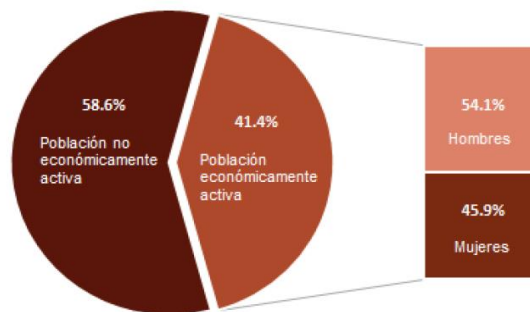
Nota: No se grafica el no especificado.

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018. Bases de datos. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Figura 7: Gráfica de población de 60 años por clase de hogar. Tomado de INEGI (2019).

De las personas adultas que viven solas, solo el 41.4% es económicamente activa, por lo cual podemos asumir que más de la mitad de este sector de la población tiene la necesidad de estar ocupados para sentirse útiles.

2018

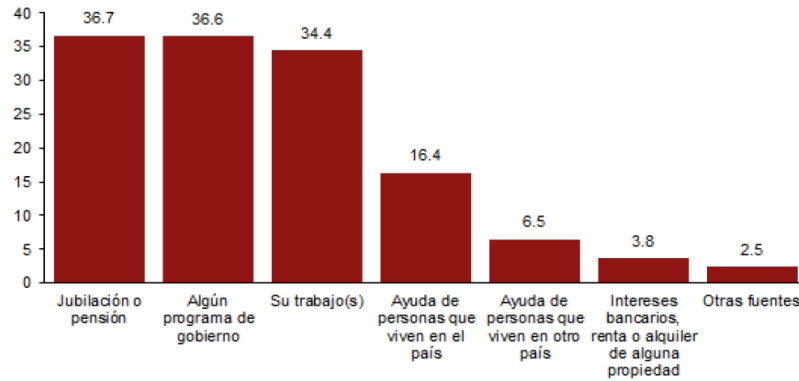


Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018. Bases de datos. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Figura 8: Gráfica de personas adultas económicamente activas. Tomado de INEGI (2019).

La fuente de ingresos de los adultos mayores que viven solos puede ser una o combinarse con otras. El 36.7% recibe una pensión, el 34.4% recibe un sueldo y un 22.9% recibe ayuda de otras personas, tanto de dentro como de fuera del país, estas personas pensionadas o que reciben ayuda de otras personas tienen una necesidad de ocupación de su tiempo libre.

Distribución porcentual de la población de 60 años o más que vive sola según fuente de ingresos¹ 2018



¹ La suma de los porcentajes es superior a 100, debido a que una persona puede recibir ingresos de más de una fuente.
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018. Bases de datos. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Figura 9: Distribución de población por fuente de ingresos. Tomado de INEGI (2019).

5.2 Arquetipos de cliente/usuarios

El proyecto cuenta con más de un arquetipo de cliente, los cuales fueron definidos como hipótesis inicial y que luego se validaron con las entrevistas realizadas, aplicando la metodología para descubrir el mercado meta, por un lado, tenemos a los adultos mayores con edades entre 65 y 75 años cuyas metas son sentirse productivos, tener una buena comunicación con su familia y amigos, así como el poder compartir sus experiencias y aprendizajes. Sus frustraciones son la falta de actividades y opciones laborales que le ayuden a mantener su mente ocupada. Las actividades que realiza son cuidar a sus nietos, ver TV, cocinar, leer, jugar domino. Sus preocupaciones son dejarles problemas económicos a sus hijos y no dejar un legado para sus seres queridos.

Doña Mari 65 años vive en la ZMG de un nivel socioeconómico C (medio)



Don Alfredo 75 años Vive en la ZMG de un nivel socioeconómico C (medio)

Metas
Sentirse productivas en su día a día y tener una buena comunicación con su familia y amigos y aprender a usar su celular

Frustraciones
Falta de actividades a desempeñar que les de felicidad.

Actividades
Cuidar a los nietos, ver TV, cocinar.

Preocupaciones
Dejarle problemas económicos a sus hijos



Metas
encontrar un medio donde pueda compartir sus experiencias y aprendizajes.

Frustraciones
Falta de opciones laborales las cuales los ayuden a mantener su mente ocupada.

Actividades
Jugar con sus nietos, leer, jugar domino.

Preocupaciones
No dejar un legado para sus seres queridos.

Figura 10: Arquetipo de cliente adulto mayor. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, tenemos a los hijos de los adultos mayores, encargados del cuidado de sus padres, con edades entre 25 y 55 años, cuyas metas son el pasar tiempo de calidad con sus seres queridos, darles estudios superiores a sus hijos, tener una vida saludable y feliz. Sus frustraciones son el no tener el tiempo suficiente para el adecuado cuidado de sus padres, así como falta de ideas para mantenerlos felices y ocupados. Sus actividades son trabajar de tiempo completo, cuidar de su pareja e hijos y además a sus padres, ir al gimnasio, cocinar y ver Netflix. Sus preocupaciones son que sus padres se sientan felices y saludables y que sus hijos crezcan fuertes.

Rocío es una mujer de 42 años de la ZMG de un nivel socioeconómico C

Hija del adulto mayor

Metas
Pasar tiempo de calidad con sus seres queridos, darle estudios superior a sus hijos, tener una vida saludable y feliz.

Frustraciones
Falta de tiempo para el cuidado adecuado de su mamá, así como falta de ideas para mantenerla feliz y ocupada

Actividades
Tiene un trabajo de tiempo completo, cuida a su esposo e hijos así como a su mamá, va al gym, cocina y le gusta ver Netflix

Preocupaciones
Que su mamá se sienta feliz y saludable, que sus hijos crezcan fuertes.



Figura 11: Arquetipo de cliente hija de adulto mayor. Fuente: Elaboración propia.

Por último, tenemos el tercer arquetipo que corresponde al emprendedor, un joven que detecta una oportunidad de negocio, que organiza varios recursos, con falta de experiencia al emprender, con insuficientes conocimientos de metodologías y habilidades sociales y personales, que busca tener éxito y ser feliz, pero que le preocupa el no tener las habilidades necesarias para emprender. En la figura 12 se muestran de forma conjunta los 3 arquetipos de cliente identificados para este proyecto, en su versión 3.0 con base en las últimas validaciones.

Arquetipos			
Perfil General	Doña Mari/ Don Alfredo Adulto Mayor de 65 a 75 años	Rocio Hija/o de Adulto Mayor	Alex - Emprendedor Persona que detecta una oportunidad de negocio y que organiza varios recursos para poder operar una o varias empresas.
Problema	Falta de opciones laborales que los ayuden a mantenerse ocupados, feliz y productivos.	Una vida muy acelerada lo que limita el tiempo y la atención que le brinda a sus adultos mayores.	Inexperiencia al emprender, falta de habilidades Metódicas, sociales y personales
Expectativas	Sentir que hacen buen uso de su tiempo así como al mismo tiempo que compartir experiencias de vida	Encontrar maneras de mantener ocupados a sus adultos mayores y pasar tiempo de calidad con sus seres queridos.	Aprender de las experiencias de vida del adulto mayor y así minimizar errores, ser exitoso y feliz.
Miedos	Sentirse una carga para su familia, no hacer un buen uso de su tiempo.	Que sus padres no sean felices.	No tener las habilidades necesarias para emprender.

Figura 12: Los tres arquetipos de cliente ver 3.0 Fuente: elaboración propia.

5.3 Tamaño del mercado

El mercado de las personas mayores está en pleno crecimiento (Ver figura 13), y por consiguiente puede asumirse que también los productos como: Calcio, los bajos en colesterol, viajes, deporte, y cuidados de la salud.

Según datos del CONAPO la cantidad de personas mayores de 60 años en México casi se duplicó de 7.5 millones en el año 2000 a 12.1 millones en el 2015 (Ramos, 2017).

En el estado de Jalisco según el informe del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM, 2016) en el 2015 la cantidad de adultos mayores de 60 años es de 671,323, representando un 9.1% de la población total.

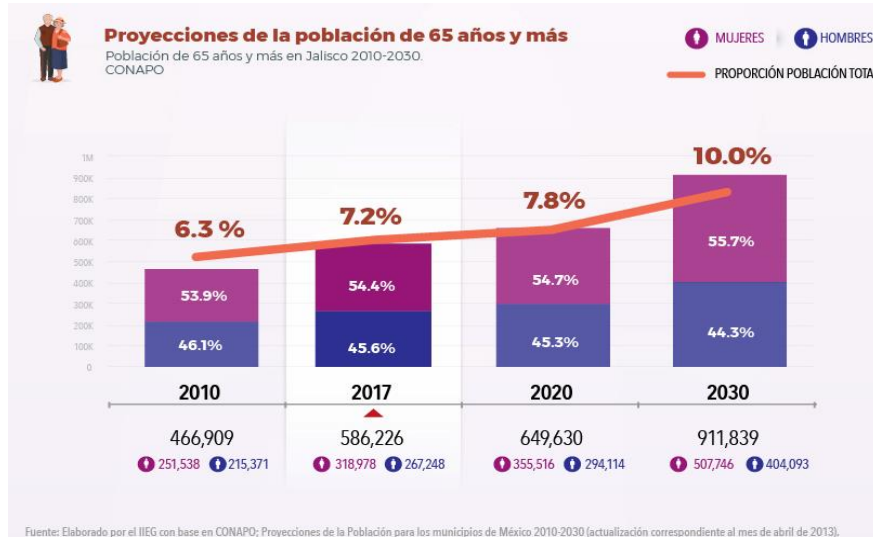


Figura 13: Proyecciones de población de 65 años y más en Jalisco. Fuente: IIEG, CONAPO 2013.

Tomando en cuenta solo los mayores de 65 años, las proyecciones del CONAPO son de 649,630 personas para el año 2020 y acotando a la zona metropolitana de Guadalajara, la proyección es de 365,552 adultos mayores para el año 2020 (CONAPO, 2010).

Tabla 5 Proyección de población de 65 años y más en la Zona Metropolitana de Guadalajara

Zona Metropolitana Guadalajara			
Año	Proyección de población	Porcentaje de población de 65 y más	Proyección de población de 65 y más
2013	4 676 590	5.9	273 932
2020	5 066 976	7.2	365 552
2030	5 514 718	9.8	540 963

Fuente: Elaboración propia con base en estimaciones del CONAPO, Proyecciones de la población de los municipios de México, 2010-2030.

5.4 Tendencias

El segmento de población de los niños de 0 a 10 años está disminuyendo, el segmento de población entre los 10 y 20 años está creciendo, pero el segmento de población que crece más rápidamente es el de 45 años o más (CONAPO, 2010).

5.4.1 Mercado Gris

El mercado gris, en el contexto de este trabajo, se refiere al nicho de mercado de productos y servicios requeridos por el sector de la población de adultos mayores. La industria del cuidado de las personas mayores será una de las más fuertes a futuro, debido a la tendencia del envejecimiento de la población. Hoy en día se necesitan más especialistas en diversos tipos de cuidados geriátricos de los que hay en México, situación que empeorará en los próximos años si no se toman medidas adecuadas para prepararnos ante esta tendencia (García-Bullé, 2019).

Entre los productos y servicios que demanda este sector de la población se identifican los siguientes: Residencias o casas de retiro, centros de día, turismo especializado, servicios médicos y atención en el hogar, deporte y salud, documentación de historias de vida, actividades artísticas, terapias y rehabilitación, transportación y movilidad, productos y artículos especializados. Según el reporte de la comisión europea (Technopolis y Oxford economics, 2018), para el año 2025 el 37.8% del empleo en la unión europea será en sectores como la movilidad, la sanidad y los mercados innovadores para satisfacer las necesidades de la población mayor de 50 años.

5.4.2 Emprendimiento Senior

Otra de las tendencias es el emprendimiento de las personas adultas mayores. A pesar de que la percepción generalizada es que son los jóvenes los emprendedores, la fundación Kauffman y el Monitor de Emprendimiento Global (GEM) muestran que los adultos mayores son los que más emprenden. (Isele & Rogoff, 2014)

5.5 Fuerzas del mercado (Identificación)

Se describe a continuación el análisis realizado para la identificación de las fuerzas del mercado, tomando como referencia las 5 fuerzas de Porter. El objetivo de este análisis es determinar la rentabilidad de la industria y la posición en que la empresa se encuentra dentro de ésta. (Porter, 2015)

5.5.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

El riesgo de nuevos entrantes depende de qué tan fuertes sean las barreras de entrada. Entre las barreras de entrada tenemos las siguientes:

- a) Economías de escala. Las empresas existentes pueden reducir los costos unitarios al aumentar su volumen, debido a que ya cuentan con una inversión o capacidad instalada, por lo que las empresas entrantes se ven obligados a realizar una fuerte inversión o mantener una desventaja en costos.
- b) Diferenciación de productos o servicios a ofrecer al mercado de adultos mayores son muy diversos y pueden tener una marcada diferenciación.
- c) Necesidades de capital. El mercado de adultos mayores ofrece una variedad de productos y servicios potenciales. En el modelo de negocio planteado para este proyecto no se observa la necesidad de un capital fuerte de inversión.
- d) Acceso a los canales de distribución. Cuanto más limitados sean los canales de distribución mayor será la dificultad para ingresar a la industria. En el caso del mercado de adultos mayores, se cuenta con varios canales como son las empresas, los emprendedores, los centros de atención de adultos mayores, así como canales digitales como son las redes sociales y el internet.

- e) Desventajas de costos independientes de las economías de escala. Tales como tecnología, acceso preferente a materias primas o insumos, ubicación favorable, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje. Debido a que los servicios a ofrecer son relativamente nuevos o parte de una tendencia actual, no se observa como una desventaja importante para los entrantes.
- f) Políticas gubernamentales. Las regulaciones pueden ser un riesgo para limitar la entrada, considerando las responsabilidades patronales, seguridad social, servicios de salud y regulaciones laborales.

5.5.2 Rivalidad entre competidores

No se observa una competencia agresiva entre las empresas por el posicionamiento y la participación del mercado. La rivalidad se intensifica cuando se tienen muchos competidores, un lento crecimiento de la industria o ausencia de diferenciación, entre otros. En el caso de los adultos mayores, el mercado de adultos mayores es una tendencia con acelerado crecimiento y la demanda de productos y servicios es cada vez mayor. Por otro lado, la diversidad de productos y servicios es muy grande y podemos ofrecer un servicio diferenciado de los competidores.

5.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden llegar a tener una afectación a la industria cuando amenazan con aumentar sus precios y este aumento no puede ser absorbido en el precio de venta.

- a) Grupo dominado por pocas compañías. En el mercado de adultos mayores no se observa limitación del número de proveedores.
- b) Grupo de proveedores no obligado a competir con sustitutos. No se identifican a los proveedores como únicos lo cual no representa un mayor riesgo.

- c) La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. El mercado de adultos mayores representa un atractivo para los diferentes proveedores potenciales de productos y servicios por ser una tendencia con crecimiento a futuro.

5.5.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos en general pueden ser un factor para limitar el incremento de precios y afectar la rentabilidad, así como ofrecer opciones diferentes a los clientes, perdiendo participación de mercado. En el mercado de adultos mayores se tiene una alta diversidad de productos y las posibilidades de ofrecer productos y servicios diferenciados reducen esta amenaza.

5.5.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes o compradores pueden llegar a tener una gran influencia y presionar a la reducción de precios o exigencia de servicios adicionales.

- a) Grupo concentrado o compras en volumen. No se observa la presencia de grupos concentrados que puedan centralizar sus compras.
- b) Proporción considerable de los costos o adquisiciones que realizan. En este punto existen diversos clientes potenciales y un mercado grande que permite la diversificación para disminuir este riesgo.
- c) Productos estándar o indiferenciados. Los productos y servicios demandados en este sector son altamente diferenciables.

CAPÍTULO VI

Análisis de los resultados

6.1 Hipótesis identificadas

La hipótesis inicial se definió que en Jalisco los adultos mayores de 60 años no cuentan con actividades que los hagan sentirse productivos, teniendo una falta de inclusión en su vida laboral y social. Para validar esta hipótesis inicial se realizaron 20 entrevistas a adultos mayores.

Con base en el aprendizaje obtenido, la nueva hipótesis fue definida como: En la zona metropolitana de Guadalajara los adultos mayores de 65 a 75 años aún al estar ocupados no se sienten útiles ya que no cuentan con actividades que los hagan sentirse productivos, teniendo un problema de inclusión en su vida laboral y social. Nuevamente se realizaron una serie de entrevistas, en esta ocasión 30 a adultos mayores entre 65 y 75 años y se incluyeron también 10 entrevistas al segundo arquetipo de cliente que son los hijos a cargo de los adultos mayores, ya que se identificó a este segundo arquetipo como un cliente más para este proyecto, por ser quienes influyen o toman la decisión de compra.

Para la tercera etapa se continuo con la hipótesis anterior sin embargo se anexo a un tercer arquetipo el cual es el emprendedor quien se considera de vital importancia para el proyecto y se realizaron 46 entrevistas 20 Adultos Mayor, 16 Emprendedor y 10 hijos de adultos mayores.

6.2 Hallazgos

En la primera ronda de validación se encontraron los siguientes resultados los cuales se basaron en las metodologías *Design Thinking* y *Lean Startup*, (Saavedra, 2015) afirma que “Ambas metodologías tienen en cuenta al usuario, aunque en momentos diferentes. El *Design Thinking*, que proviene de la antropología social, interviene en una fase inicial del proceso de creación de un producto o servicio, identificando las necesidades del usuario y creando propuestas de valor para solucionarlas. *Lean Startup*, sin embargo, interviene en una fase más avanzada, centrándose en analizar cuál es el público, objetivo y cómo llegar a él” (p.87)

Teniendo como contexto que el 40% de los entrevistados cuentan con educación media superior, 11% completó la secundaria, 29% terminó su primaria y el 20% tiene la primaria incompleta se llegó a los siguientes resultados:

80% considera que es necesario que el gobierno realice programas de difusión de sus derechos ya que consideran que con el paso de tiempo pierden muchos de ellos. El 90% considera que existen diferencias sociales marcadas por la edad como son el desprecio, el despojo y la segregación de la persona retirada experta. Así mismo mencionan que no existen suficientes programas enfocados a la protección de las personas adultas en aspectos de salud, seguridad, economía y en general a su bienestar y calidad de vida.

Por otro lado, el 55% de los entrevistados les gustaría contar con una capacitación en Cómputo que los acerquen a nuevas tecnologías, siendo sus experiencias, logros e historia de vida su mayor legado que pueden dejar.

Algunas de las actividades que los hacen sentir realizados son: ser independientes, viajar, aprender de TI, realizar actividades físicas, compartir sus experiencias. Siendo las siguientes actividades lo que los hace feliz: pasar tiempo con sus nietos, cocinar, trabajar, ejercitarse, aportar a la sociedad sus conocimientos y experiencia, estar en contacto con gente y ser escuchados.

Los hijos comentan que no cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para cuidar de sus familiares y les gustaría contar con capacitación, así mismo les gustaría que sus familiares tengan un pasatiempo que los mantenga ocupados y los haga sentir felices, productivos y con un sentido de vida. El 40% dice que su familiar es feliz en su día a día, un 60% depende económicamente de sus hijos, 60% de los entrevistados dice estar dispuesto a pagar por un

programa que fomente la productividad de sus familiares y solo el 20% consideran que sus familiares son productivos.

En la segunda ronda se validó nuevamente las ideas planteadas por el método de *Design Thinking*.

En donde se logró identificar los objetivos emocionales, funcionales y sociales.

Una vez definidos el *Job to be done* y Modelo *Canvas* se utilizó la herramienta de lienzo de propuesta de valor en donde se identificó como se creará y se ofrecerá un valor a los clientes.

Con la aplicación de las metodologías anteriores se logró identificar a un tercer arquetipo, Alex el emprendedor, quien es la persona que detecta una oportunidad de negocios y organiza a varios recursos para poder operar una o varias empresas; sin embargo, no cuenta con la experiencia y habilidades metódicas, sociales y personales.

Tabla 6. *Habilidades por desarrollar – Emprendedor*

Habilidades Personales	Habilidades Sociales	Habilidades Metódicas
Confianza	Empatía	Analítico
Motivación	Comunicación	Superación de crisis
Disciplina	Trabajo en equipo	Solución de problemas
Resiliencia	Habilidad para recibir retroalimentación	Talento Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

En la tercera etapa se logra un nuevo enfoque teniendo 40 interacciones y algunos ajustes de la hipótesis inicial los cuales se enfocan en la propuesta de valor en base a la suposición más riesgosa, desarrollando la siguiente propuesta: Generar un entorno en donde personas retiradas expertas con experiencia en diferentes perfiles profesionales podrán asesorar a emprendedores para minimizar riesgos al emprender y los haga sentirse felices y productivos.

Algunos de los resultados que se obtuvieron de las entrevistas al tener definidos los tres tipos de arquetipo: Doña Mari y Don Alfredo – persona retirada experta, Rocío, hija(o) de la persona retirada y Alex el emprendedor son los siguientes:

Tabla 7 *Retroalimentación de Validación Hueyitata.*

Preguntas	Doña Mari / Don Alfredo	Rocío (Hija adulto retirado experto)	Alex (Emprendedor)
¿Consideras que la propuesta de mentorías te puede ayudar ?	Si, ya que podrá utilizar su tiempo de una manera mas efectiva y podre estar en contacto con nuevas generaciones lo cual los mantendrá activos.	Si, mantendrá a padres y abuelos a sentirse productivos y entretenidos.	Si podría ser benéfica para ambas partes.
¿De qué manera consideras es apropiado pagar/ cobrar por este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Percibiendo un salario 40%, • Reconocimiento publico 5% • En especie 20% • Mixto 35% 	Prefieren no opinar al respecto ya que los padres son quienes deberán poner precio por su tiempo y conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento Público 50% • Con Vales de Despensa 20% • En especie 15% • Mixto 15%
¿Qué expectativas te gustaría que cumpliera este servicio de mentorías?	Ayudar a que los emprendedores no cometan los mismos errores que ellos cometieron, sentir que dejan un legado y tener un reconocimiento.	Que padres y abuelos se mantengan ocupados en horarios de oficina.	Que desempeñe una función de asesor respondiendo a la necesidad en el ámbito profesional y de un cierto soporte emocional.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los arquetipos de cliente y los trabajos que realiza el cliente tanto sociales, funcionales y emocionales se prosiguió desarrollando las necesidades, desde las perspectivas del consumidor, para concluir con un lienzo de propuesta de valor el cual ayudo a validar la hipótesis de propuesta de valor.

Siendo nuestra problemática que en Jalisco hay un amplio número de personas mayores a 65 años con un inmenso capital del conocimientos y experiencias los cuales han adquirido a lo largo de su vida y no son siempre utilizadas o transferidas, así como las altas cifras que muestra la Asociación

de emprendedores de México (ASEM) donde el 75% de las empresas cierran antes de terminar el segundo año ya que no se cuenta con la experticia y habilidades necesarias. Consideramos que las propuestas de valor son:

- Para Doña Mari y Don Alfredo, adultos retirados expertos, hacer un mejor uso de su tiempo, evitar caer en depresión al aportar sus valiosas experiencias de vida, generando valor y no sentir que son una carga.
- Para Rocío, hija del adulto retirado experto, felicidad, Independencia y tranquilidad de sus seres queridos.
- Alex, el emprendedor, enriquecimiento de vida, confianza y mayor seguridad al emprender

Con dicha propuesta de valor se pretende facilitar el camino de los emprendedores al mismo tiempo que se ayudará a los adultos retirados expertos a tener salud mental, interactuar con nuevas generaciones entre otros beneficios lo cual genera un valor agregado para ambas partes, sin embargo adicional a esto se favorece a la economía del país al tener emprendedores con habilidades de superar problemas que solo la experiencia puede brindar y así minimizar el factor de fracaso.

6.2.1 Acciones definidas con base en los resultados de validación

- Generar un entorno en donde las personas retiradas expertas con experiencia en diferentes perfiles profesionales en Innovación, emprendimiento, administración de Recursos Humanos, ventas, desarrollo y sustentabilidad, puedan apoyar a emprendedores con sus experiencias y conocimientos ayudando que su día esté ocupado y los haga sentir productivos.

- Apoyar a la transferencia de conocimientos entre emprendedores y personas retiradas expertas los cuales tienen una amplia trayectoria profesional ayudando a ser eficaz y mejorar sus procesos.
- Desarrollar un producto mínimo viable el cual fomente el éxito de los emprendedores de una manera innovadora basada en la transferencia de invaluable experiencias de vida las cuales las personas retiradas expertas han adquirido a lo largo de toda una vida de éxitos, tropiezos y fracasos.
- Definir una red de mentores la cual pueda ser publicada para el interés de los emprendedores.
- Generar una lista de aliados estratégicos
- Lanzar una campaña publicitaria
- Definir costos y fuentes de ingresos
- Definir el motor de crecimiento, así como blindar el modelo de negocio establecido

6.2.2 Identificación de los trabajos del cliente

Un trabajo del cliente puede definirse como un problema que un cliente necesita resolver o una tarea que una persona necesita realizar (Hernandez, 2018). Muchos expertos como Steve Blank creador de la metodología Desarrollo del cliente, Osterwalder y Pigneur creadores del *Business Model CANVAS*, así como Eric Rise creador de *Lean Startup* y Alex Osterwalder creador de *Value Proposition CANVAS* entre otros autores, han desarrollado nuevas técnicas y herramientas que ayuden a los emprendedores a tener ese primer contacto con sus posibles clientes y validar si realmente la idea de negocio que consideran viable, lo es, o tienen que cambiar algunas piezas del rompecabezas fomentando una verdadera interacción con los usuarios o en su caso posibles clientes (Hernandez, 2018).

Es por ello este proyecto hace uso de esas metodologías las cuales impulsan a salir del edificio y entrar en contacto directo con el potencial cliente, esto con la finalidad de experimentar y tener retroalimentación de los clientes es decir fallar rápido y aprender continuamente.

Al desarrollar los trabajos del cliente o *jobs to be done* se identificó que los adultos mayores quieren ser felices y tener un sentido de vida lo cual los ayude a sentirse útil y capaz de lograr sus sueños de están manera lograr incorporarse a la sociedad de una manera efectiva fomentando su salud mental.

CUSTOMER STRATEGY / CUSTOMER JOB TO BE DONE

JOB STATEMENT

WHICH JOBS IN THE CUSTOMERS LIFE IS SHE HIRING THE PRODUCT FOR?

HELGE ITENNO
180360720@no

	VERB WHAT IS THE CUSTOMER TRYING TO DO	OBJECT TO WHAT OBJECT IS THE CUSTOMER TRYING TO DO THE VERB	CONTEXT IF THE CONTEXT IS A CLARIFIER OR MODIFIER	FUNCTIONAL GOAL DIRECTION OF IMPROVEMENT - INCREASE - MAINTAIN - DECREASE	EMOTIONAL GOAL DIRECTION OF IMPROVEMENT - INCREASE - MAINTAIN - DECREASE	SOCIAL GOAL DIRECTION OF IMPROVEMENT - INCREASE - MAINTAIN - DECREASE
PRIORITY <input type="checkbox"/>	Ser	Feliz y tener un sentido de vida.		Sentirse útil y capaz de lograr sus sueños	Estar motivados para lograr sus objetivos.	Lograr incorporar a los adultos a la sociedad de una manera mas activa
PRIORITY <input checked="" type="checkbox"/>	Encontrar	Oportunidades para hacer un mejor uso de su tiempo.		Estar ocupado para sentirse útil	Concluir y/o iniciar sueños y objetivos de vida.	Mantenerlos activos para reducir la depresión.
PRIORITY <input type="checkbox"/>	Transcender	Dejar un legado a familiares				

FOR INSTRUCTIONS ON HOW TO USE THE CANVAS VISIT 180360720.NO OR GET IN TOUCH ON LINKEDIN: NO.LINKEDIN.COM/IN/HELGETENNO

Figura 14: Se muestran las aproximaciones para el desarrollo de la propuesta de valor para completar el lienzo de propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Lienzo de propuesta de valor

Es un método basado en la metodología de Osterwalder, la metodología es presentada en un lienzo con nueve elementos que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de mercado, de ahí se diseñan los canales de comunicación y la relación estrecha con los clientes, determinando con esto los beneficios e ingresos; en la otra parte del lienzo se especifican los

recursos y las actividades clave que determinan los costos, así como la definición de las alianzas necesarias para operar. (Campos, 2012)

Al crear el Lienzo de propuesta de valor de Hueyitata se logró identificar áreas clave como son: Alianzas, actividades y recursos clave, oferta de propuesta de valor, relación con cliente, canales de distribución, segmento de clientes, fuentes de ingresos y la estructura de costos. Dicho lienzo fue desarrollado y actualizado a lo largo de esta investigación ya que sirvió como guía para tener una perspectiva de los puntos fuertes, débiles y en caso de ser necesario tomar acciones para entender las oportunidades y necesidades de nuestro cliente.

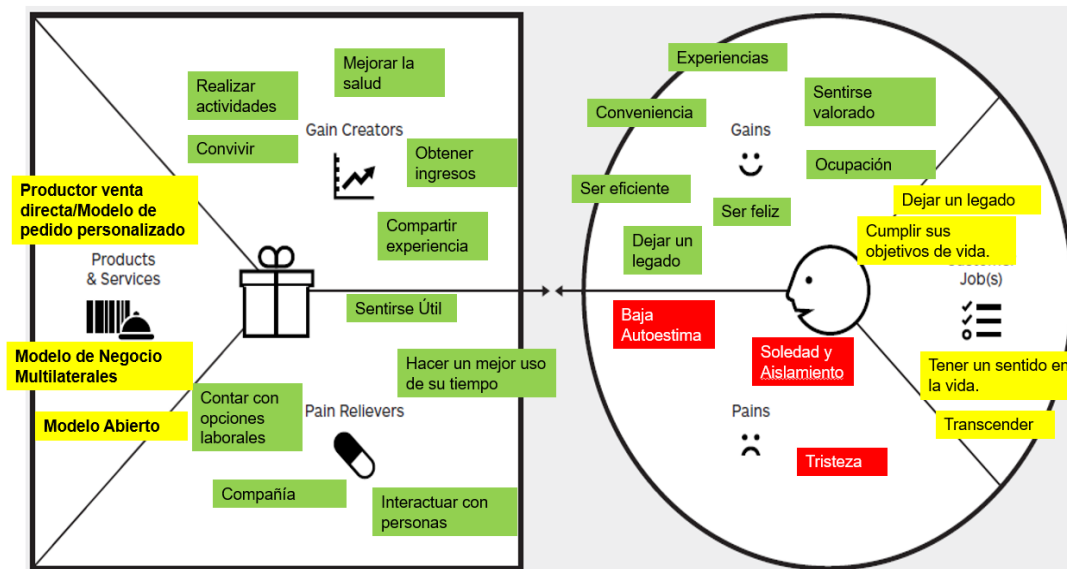


Figura 15: Se muestra el lienzo de propuesta de valor desarrollado en base a las oportunidades y necesidades del cliente. Fuente: Elaboración propia.

6.3 Pivotes realizados

Pivote 1 Emprendimiento para Adultos Mayores

Basado en las primeras entrevistas se identificó que un 90% de los adultos mayores consideran que no son productivos, sienten que son una carga para sus familiares así mismo comentaron que les encantaría hacer realidad los sueños que por cuestiones de vida no pudieron realizar en su juventud como es el emprender; es por ello surgió la idea de brindarles apoyo a los adultos mayores financiando sus ideas de emprendimiento y dándole oportunidad a diversos adultos mayores a ser parte de un proyecto de emprendimiento pequeño donde la mayoría de la fuerza laboral serán personas mayores a 60 años de esta manera los mantendrá activos y entretenidos, el financiamiento sería fondeado por cuotas que los hijos o familiares de dichos adultos proporcionarían.

Al evaluar la viabilidad de dicho proyecto se encontraron obstáculos como son el fondeo de los proyectos, es por ello se optó por entrevistar a más personas para identificar nuevas alternativas.

Pivote 2 Mentoría para emprendedores brindadas por personas retiradas expertas

En la segunda etapa se identificó que los adultos mayores cuentan con muchas experiencias de vida tanto profesionales como personales las cuales son desperdiciadas ya que no son compartidas y en muchos casos los familiares no saben de su existencia; es ahí donde nace Hueyitata, mentorías para emprendedores brindadas por adultos retirados expertos. Teniendo estos antecedentes en contexto se realizaron ajustes al arquetipo ya que se identificaron a los hijos de los adultos mayores, así como a los emprendedores quienes son parte clave para el desarrollo del proyecto. Para esto se lanzó el siguiente video ya que se identificó como un medio clave para la difusión en redes sociales el cual llegaría a los tres arquetipos, dicho video puede verse en el siguiente link: <https://twitter.com/hueyitata>, se obtuvieron comentarios de aceptación lo cual nos permitió validar la hipótesis.

6.4 Solución propuesta

HUEYITATA Mentoría para emprendedores brindadas por personas retiradas expertas.

Podemos definir como mentoría al acto de ayudar y compartir experiencias de vida tanto personales como profesionales de modo que el que enseña aprende y el que aprende genera una reflexión creando un ciclo de aprendizaje. También podemos definir como mentoría a la práctica mediante la cual una persona facilita el desarrollo de otras a través del intercambio de sus propios recursos, conocimientos, habilidades, perspectivas y valores, permitiendo alcanzar las metas que se definan ampliando su visión personal y profesional. (Barragan, 2017)

La palabra mentor apareció en el clásico griego de Homero La Odisea, cuando Odiseo (Ulises en la tradición latina) se estaba preparando para ir a la Guerra de Troya y comprendió que su único hijo, Telémaco, necesitaba de un maestro particular mientras él estuviese lejos, para ser entrenado en los asuntos soberanos. Mentor fue, básicamente, un amigo de confianza de la familia que sería, en este caso, el tutor de Telémaco (Bell, 1998).

El mentor es la parte del liderazgo cuyo resultado es el crecimiento de la persona. “Un mentor funge como catalizador en el proceso de aprendizaje y puede definirse como alguien que ayuda a algún otro a aprender algo que el aprendiz, de otro modo, lo hubiese aprendido no tan bien, más lentamente o no lo hubiese aprendido del todo” (Bell, 1998, p.97). De acuerdo con este autor, un mentor es una persona sabia, consejero digno de confianza.

Teniendo estos conceptos como contexto podemos definir que para el proceso de mentoría hay dos involucrados; el mentor quien desarrolla el papel de experto el cual intercambia experiencias de vida, visiones, aprendizajes, fracasos, etc. Y el otro involucrado es quien recibe la mentoría el cual está interesado en desarrollar áreas específicas de aprendizaje.

En esta investigación se identificaron beneficios tanto para el mentor como para quien recibe la mentoría.

Tabla 8. *Beneficios de Mentoría.*

Beneficios para el emprendedor	Beneficios para la persona retirada experta
Logran aprender a gestionar una empresa de reciente creación.	Compartir su conocimiento con emprendedores o profesionales con menos experiencia
Analizan posibilidades en áreas de desarrollo aún sin explotar.	Incrementa las experiencias y el contacto con nuevas generaciones
Incrementar sus conocimientos en áreas concretas	Hace un mejor uso de su tiempo
Retroalimentación constructiva en áreas de desarrollo profesional y personal	Dejar un legado ayudando al país a generar emprendedores mejor capacitados
Mejorar áreas particulares de su carrera, vida personal o de su negocio	Invierte en el futuro de la sociedad
Establecer valiosos contactos dentro del mercado.	Enriquecimiento, nuevas experiencias y salud mental
Consciencia y disciplina	Ser escuchados y compartir experiencias de vida
Maximizar las oportunidades de crecimiento empresarial, profesional y personal	Consolidar un rol de experto en la materia.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de mentoría para emprendedores brindadas por personas retiradas expertas que cuentan con la expectativa de que el mentor asuma la responsabilidad durante la duración establecida de guiar, orientar, aconsejar, asesorar, promover y ser una guía para el emprendedor en las áreas de desarrollo que el emprendedor haya definido.

Por otro lado, quien recibe las mentorías, el emprendedor, es responsable de captar el conocimiento y experiencias para su desarrollo profesional y personal en las áreas que definió previamente, sin embargo, para poder identificar dichas áreas el emprendedor deberá realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades y así definir los temas en donde le gustaría profundizar, de esta manera se centralizarán los esfuerzos del mentor a esas áreas. Es de suma importancia que el emprendedor

sea capaz de establecer un plan de acción donde defina los objetivos que quiere lograr con el programa de Hueyitata siendo realista y consciente que el único responsable del éxito o fracaso es él, así mismo que este programa no es una consultoría si no un *coaching*/mentoría el cual se refiere al cultivo del potencial de los emprendedores la cual puede ser a corto o largo plazo en donde las metas pueden variar siempre y cuando sean claras y sean establecidas por el emprendedor ya que al contar con las vivencias de la persona retirada experta podrá mejorar la capacidad de interpretación, experiencias y aprendizajes que le ayuden a madurar y tomar decisiones.

Durante la relación mentor – persona retirada experta se reunirán en repetidas ocasiones lo que ayudara al mentor a familiarizarse con los intereses, historias, retos, frustraciones, pasiones y aspiraciones del emprendedor.

Existen beneficios adicionales del proyecto de Hueyitata, mentoría para emprendedores brindadas por adultos retirados expertos los cuales se enfocan en:

- Crear una red de contactos de los que el emprendedor podrá aprender y obtener influencias positivas para su beneficio
- Contar con una asesoría en el ámbito profesional, así como un soporte emocional.
- Funge como un consejero aportando su punto de vista basado en vivencias y experiencias previas.
- Tener un modelo a seguir y de quien aprender.

La red de mentores de Hueyitata tiene las siguientes características:

- Todos los mentores cuentan con una actitud positiva para el intercambio de aprendizaje.
- Cuentan con un deseo genuino de ayudar a los emprendedores a ser mejores.
- Tienen las habilidades y capacitación necesarias para brindar mentoría.

- Cuentan con el tiempo y herramientas necesarias para brindar mentoría de manera virtual o presencial.
- Tienen el deseo de crecer y aportar algo positivo a la sociedad.
- Son personas de confianza, con ética, sin prejuicios, que saben escuchar.

Es de suma importancia el derribar las barreras entre el mentor y el aprendiz, con medios creativos para construir confianza. “Para establecer la confianza mutua, se requiere tomar riesgos, arriesgarse podría significar actos sencillos de sacrificio, dirigidos a una inversión fructífera para una mejor relación con el aprendiz”. (Sampedro, 2004)

Los emprendedores que participan en el programa de Hueyitata tienen las siguientes características:

- Profesional o emprendedor con cualquier nivel educativo que desea fomentar su conocimiento mejorando su orientación incrementando sus experiencias.
- Personas dispuestas a invertir su tiempo para incrementar sus conocimientos y poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Los mentores de Hueyitata tienen como objetivos principales:

- Ganarse la confianza del emprendedor, manteniendo un amplio grado de confidencialidad.
- Crear una comunicación efectiva y casual.
- Desarrollar un deseo por aprender de sus experiencias de vida.
- Realizar preguntas que ayuden a la reflexión de temas importantes.
- Ayudar al emprendedor a definir metas concretas sobre las que se va a trabajar.

La relación de emprendedor y la persona retirada experta deberá guiarse por los siguientes principios: Respeto, colaboración, comunicación honesta, ética, confidencialidad, iniciativa y trabajo en equipo.

Por otro lado, es de suma importancia definir los roles y responsabilidades de la organización HUEYITATA quien tendrá las siguientes funciones:

- Capacitar al mentor en su función y aclarar las expectativas del programa.
- Difundir entre el emprendedor y la persona retirada experta la metodología de trabajo.
- Brindar un seguimiento del proceso y documentar los objetivos y expectativas.
- Ser un punto de referencia para los participantes ante cualquier incidencia que se pueda producir en el programa.
- Brindar documentación y ejercicios que ayuden tanto al mentor como al emprendedor.
- Promover temáticas entre los participantes y aportar ideas de mejora que ayuden a ambas partes.
- Asegurar que los mentores cumplan con los lineamientos establecidos.
- Compartir mejores prácticas las cuales hayan sido de ayuda en programas anteriores.
- Organizar sesiones de trabajo conjuntas, así como mesas redondas que ayuden al cumplimiento de objetivos.

Al iniciar la relación es indispensable realizar una reflexión estratégica y definir de dónde venimos y a dónde queremos llegar ya que es vital realizar un plan estratégico para analizar fortalezas,

debilidades y oportunidades es por ello Hueyitata se enfocará en dos temáticas; basadas en habilidades Humanas y basadas en conocimientos.

Tabla 9 *Temáticas Hueyitata*

Habilidades Humanas	Basadas en conocimientos
Comunicación efectiva	Finanzas
Gestión de personal	Ventas
Trabajo en equipo	Crisis Financiera
Resiliencia	Desarrollo de marca
Motivación	Financiación
Liderazgo	Manejo de Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente diagrama se puede apreciar el ciclo de vida de Hueyitata en donde se puede resaltar el inicio y el fin del modelo, cada uno de las siguientes etapas es de suma importancia para que la mentoría sea exitosa y cumpla las expectativas de los involucrados.



Figura 16: Ciclo de vida Hueyitata. Fuente: Elaboración propia.

6.5 Evolución del producto mínimo viable (MVP)

Siendo nuestro objetivo generar un entorno en donde personas retiradas con experiencia en diferentes perfiles profesionales puedan apoyar a emprendedores con su experiencia y conocimientos ayudando que su día esté ocupado y los haga sentir productivos.

Se desarrolló un MVP 1.0 video detallando donde Rocío una emprendedora tiene muchos problemas para liderar su florería ya que la inexperiencia y falta de habilidades personales, sociales y metódicas la frustra y hace que no pueda ser exitosa siendo ahí donde entra el beneficio de las mentorías de Hueyitata sin embargo se analizó que dicho video tiene un enfoque solo a los emprendedores y no a las personas retiradas expertas.

La siguiente imagen muestra el producto mínimo viable 1.0 el cual fue de mucha utilidad ya que se recibió retroalimentación valiosa y realizar los ajustes necesarios.



Figura 17: MVP 1.0 Conoce a Rocío. Fuente: Elaboración propia.

Al momento de lanzar el MVP 1.0 se obtuvo retroalimentación, la cual nos permitió orientar el cambio del enfoque el cual fue dirigido a los tres arquetipos y no solo al emprendedor, así mismo faltaba claridad en las áreas en las que las personas retiradas expertas brindarán ayuda por lo que se lanzó el MVP 2.0; dicho video detalla la vida de Alfredo un adulto retirado experto el cual tuvo una vida laboral muy exitosa teniendo muchas habilidades, conocimientos pero sobre todo experiencias de vida que ayudarán a Rocío la emprendedora a mitigar su frustración por la inexperiencia al emprender.



Figura 18: MVP 2.0 Conoce a Alfredo. Fuente: Elaboración propia.

A la par que se lanzó el MVP 2.0 se creó la cuenta Hueyitata “mentorías para emprendedores brindadas por adultos mayores” en Twitter con el objetivo de llegar a nuestros arquetipos previamente establecidos



Figura 19: MVP 2.0 Hueyitata en Twitter. Fuente: Elaboración propia.

El estar activos en redes sociales permitió adquirir invaluable retroalimentación la cual al unirla con temas de interés social se logró realizar el producto mínimo viable 3.0 llamado Supervivencia

empresarial en tiempos de COVID, por medio de un video en donde se le brinda ayuda a todos los empresarios que están pasando por situaciones difíciles, teniendo particular enfoque en el que no están solos y que existe gente con experiencia dispuesta ayudar.



Figura 20: MVP 3.0 Supervivencia empresarial en tiempos de COVID. Fuente: Elaboración propia.

Con dicho video se puede reafirmar que este servicio es de gran interés para los arquetipos ya que se recibieron mensajes en donde se expresaba la inquietud e interés de ser parte de esta iniciativa. Finalmente se llegó a un MVP 4.0 *concierge* el cual se realizó en facebook live con presencia de Jorge Zavala director de TechBA en Silicon Valley uno de los impulsores de empresas de innovación más reconocidos en México y Estados Unidos. Así mismo se tuvo la presencia de Pedro Chávez emprendedor de Holicity quien cuenta con un proyecto increíble basado en una plataforma digital especializada en el bienestar alternativo. Dicha sesión de mentoría fue muy gratificante ya que se retó al emprendedor a salir de su zona de confort brindándole consejos invaluable para el crecimiento de su *startup*, Pedro quedó muy satisfecho e interesado en continuar con las mentorías.

Por otro lado, nuestro mentor Jorge Zavala considera que el proyecto de Hueyitata tiene un futuro prometedor.



Figura 21: MVP 4.0 Concierge Fuente: Elaboración propia.

6.6 Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)

En el siguiente marco podemos analizar las competencias de Hueyitata y así poder desarrollar una estrategia de negocio que se adapte a las industrias relacionadas a la inversión y rentabilidad. Con este marco pudimos confirmar que las personas adultas mayores tienen una contribución social y económica importante la cual no es propiamente reconocida. Así mismo el país enfrenta un gran desafío de sostenibilidad económica para que dicho sector goce de una vida digna, es por ello la importancia del desarrollo de programas enfocados al desarrollo y bienestar de los adultos mayores como lo hará Hueyitata.

En la siguiente imagen se puede apreciar las oportunidades y barreras que tiene Hueyitata tanto a nivel Macro como a Nivel micro; en donde podemos destacar las ventajas competitivas direccionadas a prevenir los posibles errores del emprendedor aprovechando las experiencias de

vida de los adultos retirados generando una propuesta de valor que favorece el crecimiento del emprendedor a mediano y largo plazo. Así mismo se identifican barreras de entrada las cuales están enfocadas a la falta de intereses y resistencia a retroalimentación continua.



Figura 22: Análisis de oportunidades a nivel macro y micro. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se logró identificar que existen diversos factores los cuales hacen que el servicio de mentorías tenga viabilidad uno de los más importantes es que según cifras del CONAPO (2010) actualmente el 7.8% de la población de Jalisco tiene más de 65 años. Sin embargo, para el 2030 se estima que 1 de cada 10 Jaliscienses serán adultos mayores, así mismo la esperanza de vida está en constante crecimiento lo cual traerá un aumento en el consumo de bienes y servicios direccionados a este sector. En la actualidad ya se tiene identificado que los familiares sufren para distraer y mantener ocupados a sus familiares, así como el fomentar su desarrollo es por ello es necesario abundar en actividades y servicios que mantengan ocupados y haciendo un buen uso de su tiempo a los adultos retirados.

Esto representa un gran desafío para el mercado por lo que es de suma importancia conocer en todos los aspectos a dicha población pues de ello depende el futuro de los adultos mayores.

En la siguiente grafica se puede identificar el porcentaje de las personas y su ocupación por lo que podemos establecer que existe un gran número de personas con experiencias invaluable para las nuevas generaciones las cuales van desde pequeños emprendedores, comerciantes, trabajadores en la educación, agropecuarios entre otros.

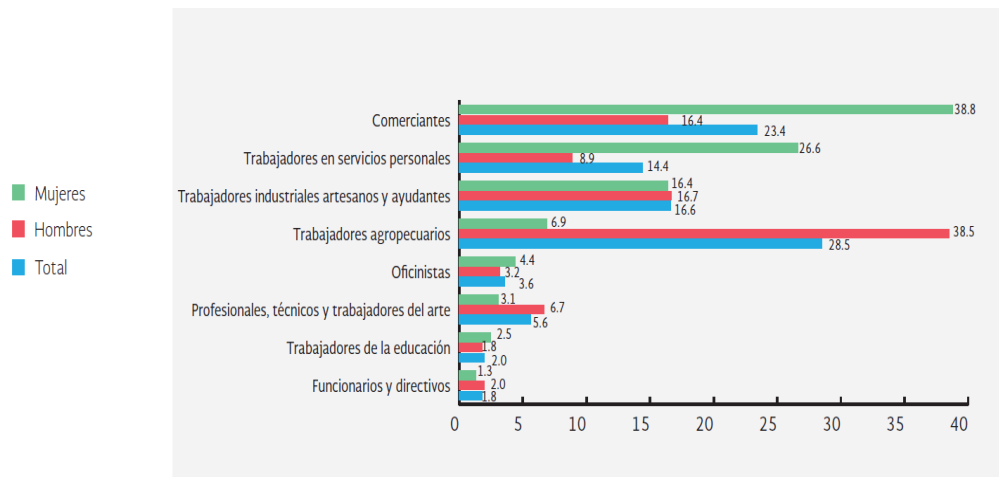


Figura 23: Distribución porcentual de la población de 60 años y más por ocupación principal en 2014. Fuente: Con base en INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2014. Segundo trimestre.

Otro factor impactante es que basado en una entrevista realizada en el Enterprise Fórum de México por el periódico El Mural, 2019 en una de cada 3 personas le gustaría emprender un negocio sin embargo tiene miedo al fracaso ya que en México 9 de cada 10 emprendedores fracasan y las principales causas son: no saber escuchar, no aprender y entender de los errores cometidos, entre otras. Creemos firmemente que con esta iniciativa se podrá reducir el porcentaje del fracaso al emprender.

6.7 Monetización

Basado en datos previamente establecidos la mejor estrategia de monetización de Hueyitata está basada en un modelo de prueba gratis e intermediación, enganchar al usuario con pruebas gratis tanto en modalidad virtual como presenciales para después continuar con corretaje es decir

intermediación. Se maneja un esquema de atención a emprendedores por cinco sesiones a la semana de una hora cada día. Percibiendo un ingreso por medio de Salarios Asimilados, pago en especie o mixto. Se cobrará 1750 pesos a la semana por cinco sesiones de una hora diaria en donde HUEYITATA cobrará el 10% por intermediación.

Es importante mencionar que los emprendedores contratarán a los adultos mayores en un esquema de salario asimilado, el cual se trata de un régimen fiscal de persona físicas de manera temporal o esporádica, por su actividad intelectual y profesional reciben un pago sin embargo el empleador solo está obligado a pagar impuestos de ISR ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), quienes contratan trabajadores en este régimen realizan las retenciones correspondientes y no están obligados a solicitar recibos de honorarios, así como tampoco deberán realizar el cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Es decir, quien contrata tampoco está obligado a otorgar seguridad social u otras prestaciones como es aguinaldo, reparto de utilidades etc. (CONTRAPAQ, 2019)

De acuerdo con el SAT, los contribuyentes bajo esta modalidad tienen las siguientes obligaciones:

- Estar inscritos ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Esto lo puede hacer el propio trabajador o quien lo contrata.
- Pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Esto se hará mediante las retenciones que haga quien emplea y deberán estar en los recibos (Comprobante Fiscal Digital) que se entreguen, de acuerdo con el Artículo 100 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Declaración anual por los ingresos obtenidos. Esta puede hacerla quienes contratan o el empleado. (SAT, 2015)

CAPÍTULO VII

Conclusiones

Se puede concluir con esta investigación que el servicio de mentorías brindadas por personas retiradas expertas puede ser de gran provecho para que los emprendedores se apoyen desde sus experiencias de vida. Los conocimientos de los expertos pueden ayudar a los emprendedores a suavizar el tránsito de su propia experiencia, a nivel profesional y personal. Ambos ganan aplicando en nuevas situaciones los conocimientos adquiridos por el experto a lo largo de su trayecto profesional, evitando cometer algunos errores y recuperándose con resiliencia de las caídas. Se abre el camino de las nuevas generaciones de emprendedores favoreciendo el tejido empresarial en México, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y fomentando el empleo en el país el cual es vital para cualquier economía en desarrollo.

El principal objetivo de esta iniciativa es ser una conexión entre personas retiradas con experiencias en diferentes perfiles profesionales brindando mentoría a emprendedores, compartiendo sus experiencias de vida, adquiriendo la sabiduría de alguien que ya paso por dichas situaciones, afianzando el éxito de los empresarios.

Existen muchos beneficios con esta iniciativa sin embargo algunos de los más importantes están enfocados en el desarrollo de nuevas habilidades, el aumento de la resiliencia al transformar valores y estrategias en acciones productivas, identificar áreas de mejora y una mejor toma de decisiones, entre otras. Sin embargo, para que dichos beneficios sean tangibles es necesario que ambas partes tengan bien definidos los objetivos y pongan de su parte para lograrlos.

Hueyitata será un parteaguas en la transferencia de conocimientos por medio de mentorías, teniendo un alto impacto en un sector vulnerable y con necesidad de mantenerse ocupado y sintiéndose nuevamente incluidos en la sociedad y a su vez generando ingresos extras y un sentido de independencia. Por otro lado, Hueyitata busca fomentar una cultura de aprendizaje colectivo

para que más emprendedores sean exitosos es otro de los objetivos que se buscan con esta iniciativa.

La aplicación de las metodologías como el *design thinking*, el lienzo de modelo de negocio y *Lean startup* fue fundamental en el desarrollo de esta propuesta de modelo de negocio.

Entre los mayores aprendizajes que nos deja el semestre está el de los conceptos de fallando rápido y aprendiendo continuamente, que son la base de la metodología *lean startup*, lo cual nos permitió fallar a bajo costo y corregir el rumbo antes que fuera demasiado tarde.

La importancia de salir del edificio a validar nuestros supuestos sobre la idea de negocio, entendiendo quién era nuestro cliente y cuáles eran sus necesidades nos permitió modificar nuestras hipótesis iniciales de cliente, problema y solución, alcanzando el ajuste problema-solución.

Mediante la aplicación de estas metodologías se logró identificar claramente los segmentos de cliente, adultos mayores expertos retirados, los emprendedores y los hijos de los adultos expertos, los problemas de ocupación de su tiempo de manera activa y productiva, la necesidad de compartir experiencias y dejar un legado y el problema de la falta de experiencia al emprender.

De ahí se logró encontrar una solución validada mediante iteraciones con el cliente, que resuelve sus necesidades y por la cual está dispuesto a pagar, consistente en generar un entorno en el cual las personas expertas retiradas de diferentes perfiles profesionales puedan compartir su experiencia y sabiduría a los emprendedores mediante el proceso de mentoría.

7.1 Conclusiones personales generales del programa

A lo largo del programa se lograron aprendizajes valiosos, por medio de ensayos, propios y de mis compañeros, de los casos estudiados y discutidos durante las clases, de los videos y los artículos estudiados y discutidos en clase, así como de las experiencias compartidas por los

maestros, que guiaron el camino del conocimiento hacia el logro de los objetivos planteados al inicio del proyecto de aprendizaje y que a futuro próximo rendirá los frutos en proyectos de emprendimiento e innovación realizados de manera personal.

Es importante que para mejorar las condiciones y facilitar el desarrollo sustentable de futuros proyectos empresariales, integrar el factor humano como componente esencial de la organización.

El tomar a la persona como un fin y no solo como un medio para el logro de los objetivos, fomentando un ambiente de cooperación y de trabajo en equipo hacia el logro de una visión compartida y adoptada por todos los colaboradores y no solamente impuesta y que no resida solamente en la mente del director.

Se debe fomentar el desarrollo de las personas que forman la organización, su entrenamiento y capacitación continua, su adecuada remuneración y un ambiente de trabajo donde las personas tengan la seguridad psicológica para participar, proponer, crear e innovar. Si el trabajador tiene desarrollo y crecimiento, esto propiciara un buen clima laboral, una rotación de personal baja y una mayor productividad, lo cual es un beneficio para la empresa.

Entre otras cosas aprendidas en los diferentes casos, resultó evidente cómo una empresa puede tener crecimiento sin descuidar su responsabilidad social y cómo el hecho de tener a la persona en el centro y todos sus valores en torno a esta hacen que las personas se sientan comprometidas con su trabajo y colaboren de manera eficaz contribuyendo al crecimiento de la empresa y a su sustentabilidad.

Es importante definir los valores con los que nos identificamos y aplicarlos a los espacios laborales, trabajar en el punto de la sustentabilidad en su totalidad, que es donde se unen la sustentabilidad económica, la ambiental y la social. No se puede descuidar ni uno solo de estos aspectos para contribuir con una empresa sustentable a un mundo más justo.

Es necesario entender la importancia de la misión, los valores y la esencia de la organización y la manera en que estos valores son manifestados y vividos por sus colaboradores y tienen una repercusión directa en sus resultados.

Me quedo con el aprendizaje del arte de no darse por vencido, cómo, a pesar de las circunstancias difíciles y aparentemente sin salida, el no darse por vencido, teniendo un fin en mente, nos ayuda a lograr salir a flote y alcanzar las metas propuestas.

El éxito es temporal, no es estático, de ahí la necesidad de no quedarse estancado en los éxitos pasados y definir nuevas metas, magnánimas y heroicas al estilo de los jesuitas.

CAPÍTULO VIII

Propuesta

8.1 Modelo de negocio

Con el siguiente modelo Canvas se pretende definir de una forma visual y fácil de entender las conexiones entre los deseos del cliente y la propuesta de valor, destacando aspectos como la relación de los clientes, la arquitectura de ingresos, canales entre otros. La cual irá evolucionando a medida que la estrategia competitiva del mercado cambie.



Figura 24: Lienzo de modelo de negocio Hueyitata. Fuente: Elaboración propia

8.1.1 Propuesta de Valor

Las siguientes propuestas de valor están enfocadas en identificar las necesidades de nuestros tres arquetipos para poder satisfacerlas, lo cual se hizo después de una ardua investigación y múltiples entrevistas, llegando a las siguientes conclusiones:

Se concluyó que siendo la problemática el uso inadecuado de tiempo de los adultos mayores y la pérdida de valiosas experiencias de vida, consideramos que las propuestas de valor son:



Figura 25: Propuesta de Valor Hueyitata. Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Relación de clientes

La relación con los clientes se realiza mediante las redes sociales, donde los clientes tanto mentores como emprendedores podrán establecer el contacto con Hueyitata, para la adquisición se utilizará la publicidad en redes sociales, dando a conocer el producto a los clientes potenciales, utilizando para ello la fan page en Facebook y Twitter, buscando captar el interés de los clientes, para buscar la consideración de compra se hace uso de la prueba gratis, de forma que puedan iniciar con el proceso y realizar el pago después, una vez que hayan visto las ventajas del servicio de mentoría. Se buscará mantener a los clientes mediante programas de lealtad, un seguimiento continuo de los resultados y el monitoreo de la satisfacción del cliente, así como la publicación continua de contenido relevante para ellos.

Get-Keep-Growth Mapa "Hueyitata"

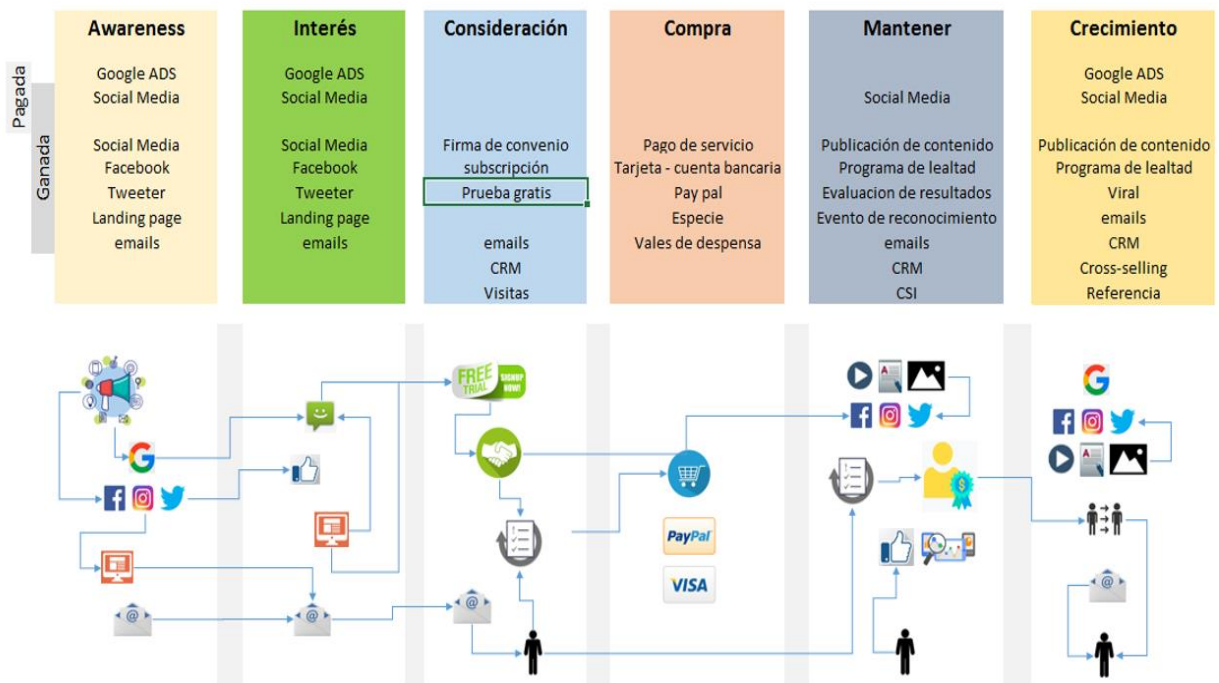


Figura 26: Relación con clientes. Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Segmentos de clientes

Con base en el proceso de validación realizado por medio de entrevistas se identificaron los siguientes tres segmentos de mercado:

- Los adultos mayores expertos, que son personas retiradas o jubiladas, de edades entre 65 y 75 años, con experiencia profesional o empresarial, con falta de actividades que los ayuden a mantenerse ocupados y productivos, que buscan compartir sus experiencias de vida y dejar un legado.
- El emprendedor, persona joven que detecta oportunidades de emprendimiento, organiza varios recursos para operar su negocio, pero con falta de experiencia y habilidades metódicas y sociales para emprender.

- Los hijos de los adultos mayores, los cuales llevan una vida acelerada, con tiempo limitado para el cuidado y atención de sus adultos, que buscan maneras de mantenerlos ocupados para que se sientan activos y productivos.

8.1.4 Canales

Dentro de la estructura del modelo Canvas de Hueyitata se consideraron todos aquellos medios que se utilizarán para comunicarnos o para interactuar con nuestros tres arquetipos y así poder dar a conocer nuestra propuesta de valor y conectar de una manera eficiente e identificamos las siguientes:

- Redes sociales: Mediante la fan page, Facebook, YouTube y Twitter se logra establecer el enlace con los mentores y con los emprendedores, por medio de la publicidad en las redes sociales se logra la adquisición, mantenimiento y el crecimiento de los clientes, se mantiene la comunicación y contacto, alimentando contenido relevante para estos.
- Medios digitales: Se hace uso de las plataformas tecnológicas para la realización de las sesiones de mentoría, siendo Hueyitata el vínculo entre mentores y emprendedores apoyados en los medios tecnológicos.
- Instituciones especializadas: Para llevar a cabo la capacitación de los mentores, se utilizarán instituciones especializadas en el área de mentoría, aprovechando su infraestructura, de esta manera se logrará asegurar la calidad en el servicio de mentorías y la estandarización de los mentores.



Figura 27: Contacto con los clientes por redes sociales. Fuente: Elaboración propia.

8.1.5 Socios clave

Identificamos tres socios claves para el desarrollo de esta Iniciativa los cuales son parte fundamental para el éxito, ya que ayudaran ampliar nuestro mercado dando a conocer nuestra propuesta de valor con socios claves, así como enriqueciendo nuestra red de socios tanto de mentores como emprendedores y finalmente difundiendo el proyecto con futuros interesados.

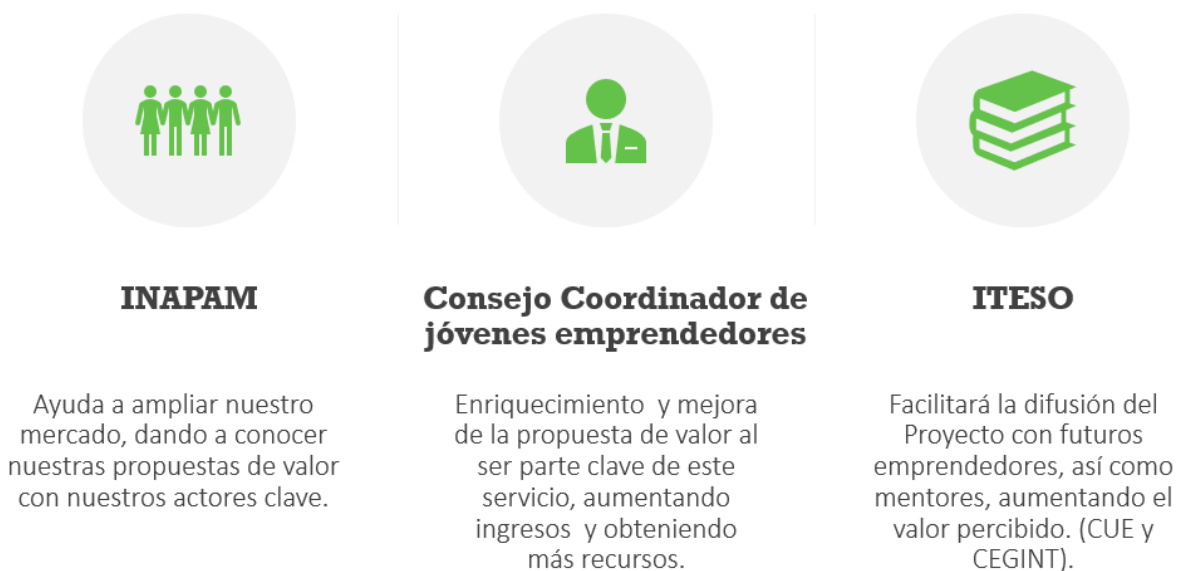


Figura 28: Propuesta de Valor Hueyitata. Fuente: Elaboración propia

8.1.6 Actividades Clave

Consideramos que teniendo bien identificadas las actividades clave de Hueyitata ayudará al desarrollo y ejecución del proyecto, enfocándonos a nuestro segmento de mercado; es decir a los adultos retirados expertos y sus hijos, así como a los emprendedores poniendo atención a los canales de distribución que se utilizarán para acercar nuestra propuesta de valor a nuestros clientes. Es por ello se identificaron las siguientes actividades clave las cuales son consideradas parte fundamental para ofrecer una propuesta de valor, conquistar el mercado y mantener la relación con los clientes. Algunas de las principales se enfocan en la creación de una red de mentores y emprendedores la cual pueda crecer brindando más opciones tanto en las áreas de *expertise* como el incremento en clientes, otra actividad es la capacitación continua de mentores, expansión de la red de aliados estratégicos, organización de talleres y conferencias, actualización de contenido a redes y finalmente medir la satisfacción de los involucrados lo cual nos dará la oportunidad de mejorar día a día.



Figura 29: Actividades Clave. Fuente: Elaboración propia.

8.1.7 Recursos Clave

Los activos más importantes para que el modelo de negocio de Hueyitata pueda operar, generando un entorno donde las personas adultas con experiencia de diferentes perfiles profesionales puedan brindar mentoría a los emprendedores son los siguientes:

- Red de mentores: Los adultos mayores expertos con un capital valioso de conocimientos, sabiduría y experiencia, para compartir con las nuevas generaciones de emprendedores, conforme se va obteniendo y creciendo la red de mentores, se mantiene una base de las habilidades y experiencias de estos.
- Red de emprendedores: Los que harán uso del servicio de mentorías para sus ideas de negocio o emprendimientos, esta red se irá capitalizando por medio del proceso de adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes, identificando las necesidades particulares del emprendedor.
- Coordinadores de actividades: Personal de Hueyitata que apoyara en el proceso a los mentores y emprendedores vinculados, facilitando los recursos y actividades que sean requeridas.

8.1.8 Estructura de Costos

La estructura de costos de Hueyitata se basa en cuantificar la inversión inicial que se necesita para sustentar el modelo de negocio con ello pudimos comprobar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Se estimó una inversión inicial de 55 mil pesos con un retorno de inversión del 50% siendo el mes 13 donde se generan utilidades. En la proyección de 4 años y medio se consideraron costos de capacitación, publicidad, beneficios (salarios de mentores por la sesión gratis brindada para enganchar al usuario) y por último costos administrativos. Por otro lado, en la proyección de

ventas se estableció un escenario conservador en donde los primeros 3 años se ve un crecimiento lento ya que es la fase de posicionamiento.



Figura 30: Finanzas y Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio de Hueyitata está basado en una prueba gratis la cual ayuda a enganchar al usuario, estas pueden ser brindadas en modalidad virtual o presencial para después continuar con el cobro de esta sesión por medio de intermediación; se maneja un esquema de ingresos de atención a emprendedores por cinco sesiones de una hora cada día semanalmente con un costo de \$1750 pesos donde Hueyitata se quedará con un 10% por la intermediación, dicho monto podrá ser recibido por medio de salarios asimilados, pago en especie o mixto.



Prueba gratis / Intermediación

Enganchando al usuario con pruebas gratis tanto en modalidad virtual como presenciales para después continuar con corretaje (intermediario)



Ingresos

Se maneja un esquema de atención a emprendedores por 5 sesiones a la semana de una hora cada día. Percibiendo un ingreso por medio de salarios asimilados, pago en especie o mixto.



Precio

Se cobra \$1750 a la semana por 5 sesiones. Hueyitata cobrará el 10% de comisión por la intermediación.

Figura 31: Modelo de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

8.1.9 Flujo de Ingresos

Hueyitata recibirá ingresos por la intermediación del 10% sobre el pago de servicios de mentoría, siendo ingresos recurrentes, durante el tiempo que se preste el servicio. Los pagos serán realizados de forma semanal.

8.2 Plan de acción estratégico

El planificar es aceptar y gestionar los riesgos es por ello Hueyitata estableció objetivos claros para los siguientes tres años, los cuales ayudaran a definir el camino, saber cómo y cuándo llegaremos a nuestra meta es decir un mapa que nos llevará a cumplir nuestros objetivos.

Se estableció que para la segunda mitad del año 2020 se continuará con la planeación y las pruebas gratis del servicio esto con la finalidad de generar interés entre los usuarios así mismo se podrá aprender de los errores y realizar ajustes en la estrategia en caso de ser necesarios. Adicional a esto se realizará una campaña publicitaria la cual ayude a posicionarnos.

Para el 2021 se iniciarán los servicios formalmente cobrando por la intermediación y los servicios brindados, se pretende expandir nuestro servicio a otros estados de la república mexicana e invitar

a participar a las personas retiradas extranjeras que radican en México como parte de los mentores de Hueyitata. Y para el tercer año se continuará con la expansión a otros estados, así como la inclusión de mentores expertos que no sean personas retiradas, pero tienen experiencia y conocimiento principalmente en innovación y emprendimiento.

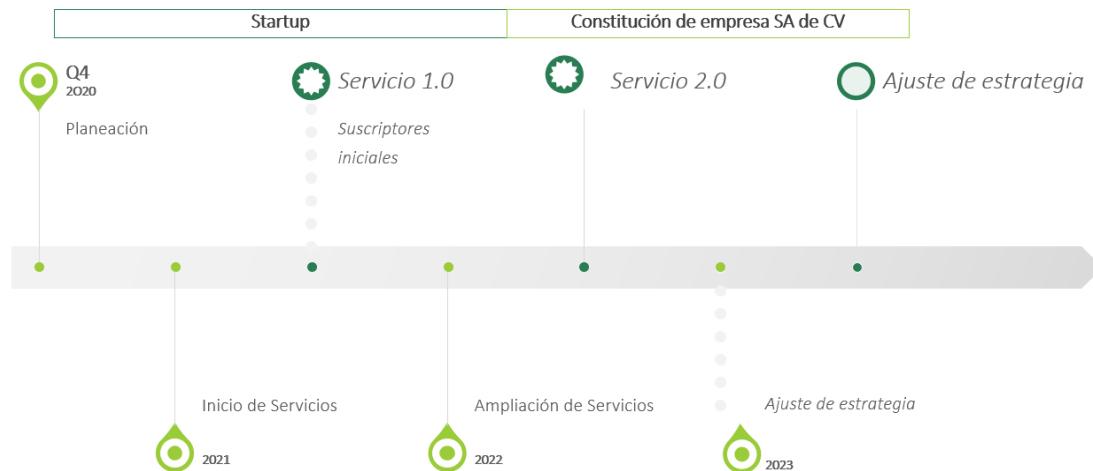


Figura 32: Modelo de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Motor de crecimiento

Buscando el crecimiento y escalabilidad del negocio de manera sostenible, se utilizarán las siguientes estrategias:

Motor pagado: Para la atracción de clientes se hará uso de publicidad pagada en redes sociales, para ello se asignará una fracción del presupuesto, que ayude de manera continua a traer nuevos clientes.

Motor viral: Conforme la red de mentores y emprendedores va creciendo, se hará la referencia de boca en boca de usuarios satisfechos con el servicio, recomendándolo a nuevos usuarios, de manera exponencial, para ello será de gran importancia la interacción con los usuarios y monitorear cuantos usuarios nuevos atrae uno existente, para incentivar a los usuarios se implementará un sistema de recompensas para los usuarios que recomienden a otros.

Motor pegajoso: Buscando la recurrencia de los usuarios, en donde se pretende retener a los usuarios por un largo periodo una vez que usen el servicio y les resulte complicado dejarlo, se realizará mediante la implementación de programas de lealtad, con beneficios a los usuarios que sean recurrentes, tales como descuentos o servicios extras.

8.4 Epicentros de innovación

El epicentro de innovación en el proyecto Hueyitata se encuentra en la Propuesta de Valor, este es el punto del lienzo de modelo de negocios desde donde surgió la innovación de esta propuesta de modelo de negocio, generando un cambio completo de la propuesta y afectando considerablemente el resto de los bloques del modelo.

La cual es brindar ocupación del tiempo de manera activa y productiva a los adultos mayores retirados con experiencia profesional y la oportunidad de compartir su sabiduría y experiencia a los emprendedores mediante el servicio de mentorías, lo cual tuvo repercusión en los recursos clave para ofrecer las mentorías, nuevas fuentes de ingresos, nuevos segmentos de clientes a quienes ofrecer las mentorías, nuevos canales y actividades clave como la capacitación a los mentores.

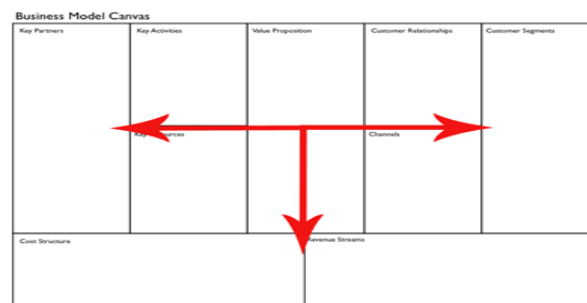


Figura 33: Epicentro de innovación de Hueyitata. Tomado de Rivadeneira (2013).

8.5 Blindaje del modelo de Negocio

Dada la complejidad del entorno y incertidumbre del mercado se considera que el modelo de negocio de Hueyitata debiera contar con un blindaje, el cual ayude a mitigar los riesgos a los que se pueda enfrentar en un futuro reduciendo el estrés frente a los constantes cambios logrando establecer planes de contingencia basados en las siguientes estrategias.

Anticiparnos a los cambios del entorno anteponiendo y enfocandonos en las necesidades de nuestros clientes, gestionando riesgos y manteniendo un plan estretegico asegurando la pertenencia atreves del tiempo, asi mismo tener una estrategia de expansión y crecimiento diversificando el portafolio.

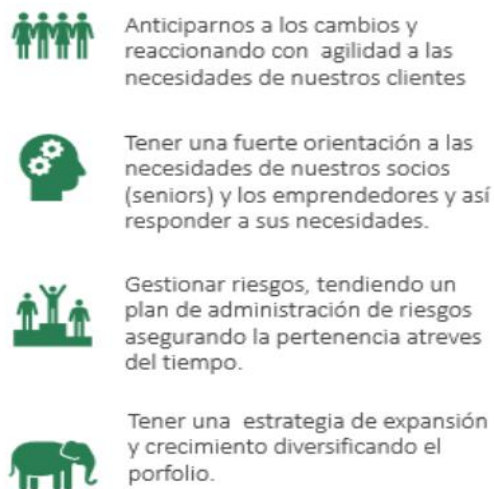


Figura 34: Blindaje del modelo de Negocio

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

- Barragan, A. (2017). *Que es el Mentoring*. Obtenido de Pymerang: www.Pymerang.com
- Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany*. Foster City, CA: Cafepress.com.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 64-72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. Pescadero, California: K&S Ranch, Inc.
- Bucardo, A., Saavedra, M. L., & Camarena, M. E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de negocios*, 6(13), 98-107. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000154>
- Campos, L. A. (Enero de 2012). Análisis e implementación de un modelo de negocios para emprendedores. Celaya, Mexico.
- Christensen, C. M. (2016). *Know your customers' "jobs to be done": is innovation inherently a hit-or-miss endeavor? Not if you understand why customers make the choices they do*. Obtenido de Harvard Business Review, (9): <http://search.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=edsbig&AN=edsbig.A461384330&lang=es&site=eds-live>
- CONAPO. (2004). *Envejecimiento de la población de México : reto del Siglo XXI*. Obtenido de SEGOB: http://www.conapo.gob.mx/es/conapo/Envejecimiento_de_la_poblacion_de_Mexico_reto_del_Siglo_xxi
- CONAPO. (2010). *Delimitación de Zonas Metropolitanas de México 2010*. Obtenido de CONAPO: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Zonas_metropolitanas_2010
- CONTRAPAQ. (7 de Mayo de 2019). *Qué es el esquema de sueldos asimilados a salarios*. Obtenido de CONTRAPAQ: <https://blog.contpaqi.com/contabilidad/sueldos-asimilados-a-salarios>
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*. Cooper-Vlaskovits.
- De la Riva Group. (5 de Octubre de 2013). *El Gray Market. Parte 2*. Obtenido de de la Riva Group: <https://www.delarivagroup.com/gray-market-parte-2/>
- Drayton, B., & Budinish, V. (September de 2010). *A New Alliance for Global Change*. Obtenido de HBR: <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change?autocomplete=true>

- Fernández, M., & Pérez, V. (2009). PAPEL ACTIVO Y DINAMIZADOR DE LAS PERSONAS MAYORES EN LOS RETOS DE LA SOCIEDAD ACTUAL. En CEOMA, *IX Congreso Nacional de Organizaciones de Mayores. "El Arte de Envejecer"* (págs. 83-107). Sevilla: CEOMA.
- García-Bullé, S. (1 de Febrero de 2019). *La industria del cuidado de las personas mayores: el área más fuerte a futuro*. Obtenido de Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/industria-del-cuidado>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator*. London: Pearson/Financial Times.
- Hattan-Yeo, A., & Ohsako, T. (2001). *Programas Intergeneracionales: Política Pública e Implicaciones de la Investigación*. Alemania: UNESCO.
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook, Second Edition : How You Can Use Business As a Force for Good*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- IMSERSO. (2011). *Envejecimiento Activo*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- INAPAM. (2010). *Por una cultura del envejecimiento*. México: INAPAM.
- INAPAM. (03 de Febrero de 2016). *Perfil Demográfico, Epidemiológico y Social de la Población Adulta Mayor en el País, una Propuesta de Política Pública*. Obtenido de Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/122581/ADULTOS_MAYORES_POR_ESTADO_CD1.pdf
- INEGI. (30 de Septiembre de 2019). *Estadísticas a propósito del día internacional de las personas de edad*. Obtenido de INEGI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/edad2019_Nal.pdf
- Isele, E., & Rogoff, E. (October de 2014). *Senior Entrepreneurship: The New Normal*. Obtenido de The Gerontological society of America.
- Kelley, T. (2016). *Las diez caras de la innovación*. Paidós.
- Levitt, T. (2006). ¿En que negocio esta usted? *Harvard Business Review*.
- Limón, M. R., & Ortega, M. d. (2011). Envejecimiento activo y mejora de la calidad de vida en adultos mayores. *Revista de Psicología y Educación*(6), 225-238. Obtenido de <http://www.rpye.es/pdf/68.pdf>

- Marco, C. (2009). RELACIONES INTERGENERACIONALES, HACIA LA INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES EN EL ENTORNO FAMILIAR Y EN LA SOCIEDAD. En CEOMA, *IX Congreso Nacional de Organizaciones de Mayores. "El Arte de Envejecer"* (págs. 65-81). Sevilla: RUMAGRAF, S.A.
- Miralles, I. (2010). Vejez Productiva. *KAIROS. Revista de temas sociales*, 26, 1-14. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702472>
- Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: Empresa Activa.
- Newman, S. (2001). Capítulo doce. Estados Unidos. En A. Hattan-Yeo, & T. Ohsako, *Programas Intergeneracionales: Política Pública e Implicaciones de la Investigación* (págs. 59-63). Alemania: UNESCO.
- OMS. (2002). Envejecimiento activo: un marco político. *Revista Española de Geriátría y Gerontología*, 37(2), 74-105.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). *Design Thinking*. Munich: mi-wirtschaftsbuch.
- Porter, M. (7 de Oct de 2013). *¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?* Obtenido de TED talks en youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=0ilh5YYDR2o>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramos, E. (2017). Análisis de la participación laboral de los adultos mayores con base en un modelo logit. En CONAPO, *La situación demográfica de México 2016* (págs. 87-107). México, D.F. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/232090/04_Ramos.pdf
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Currency.
- Rivadeneira, M. (2 de Octubre de 2013). *EPICENTROS DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS*. Obtenido de MIGUEL RIVADENEIRA ESTRATEGIA, INNOVACIÓN & MANAGEMENT: <https://rivadeneiramiguel.wordpress.com/2013/10/02/epicentros-de-innovacion-del-modelo-de-negocio-canvas/>

Romo, H. L. (2016). Los once tipos de familia en México. *AMAI*, 26-31. Obtenido de http://www.amai.org/revista_amai/octubre-2016/6.pdf

Saavedra, E. (2 de Septiembre de 2015). *Lean Design Thinking + Lean Startup*.

Sampedro, J. (2004). *El poder de la mentoría en el desarrollo de lideres*. Global Leadership Consulting.

SAT, S. d. (05 de Junio de 2015). *Ciclo Tributario*. Obtenido de SAT Servicio de Administracion Tributaria: http://m.sat.gob.mx/english/Paginas/ingresos_asimilados_salarios.aspx

Technopolis y Oxford economics. (2018). *The Silver Economy*. Obtenido de Publications Office of the EU: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a9efa929-3ec7-11e8-b5fe-01aa75ed71a1>