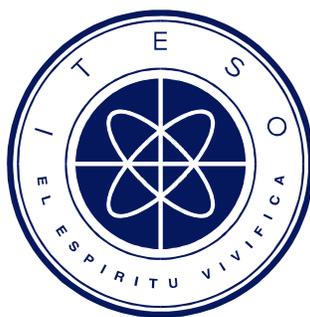


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION.



PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA OFRECER SNAKS SALUDABLES A NIÑOS EN LA REGIÓN DE ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.

Trabajo Profesionalizante de Desarrollo o Innovación que para obtener el grado
de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.

Presentan:

Alejandro Flores Figueroa MBA - A697090.

Carlos Zazueta Urueta MBA - MA680532.

Bárbara Espinoza Martínez MBA - MA41266.

Rubén Flores Cabrera MBA - MA674195.

Tutor: MID, LAE. Alberto C. Flores Martínez

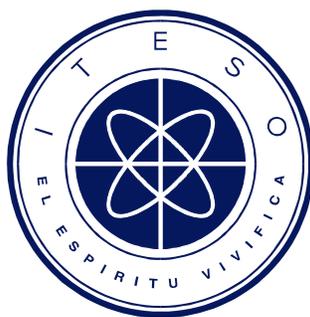
San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre del 2017

**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 el 29 de
noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL.



**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA OFRECER SNAKS SALUDABLES A NIÑOS EN
LA REGIÓN DE ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.**

Trabajo Profesionalizante de Desarrollo o Innovación que para obtener el grado
de

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL.

Presenta:

Francisco Antonio Ojesto Martínez García MMG – 6926812.

Tutor: MID, LAE. Alberto C. Flores Martínez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre del 2017.

ABSTRACT

Desde que fue conformado el equipo para el desarrollo de este Proyecto, cada uno de los miembros coincidimos en ideas que iban enfocadas a cubrir una necesidad en específico, la cual constaba en la adecuada alimentación de las personas la cual fuera cubierta lo más saludable posible y de fácil acceso, es decir, desde el consumo de un simple jugo hasta la elaboración balanceada de una comida preparada entregada a la puerta de sus casas.

La aplicación de aprendizajes en las materias que conforman la maestría combinado con la literatura sugerida para este curso, así como con la ayuda de los resultados obtenidos de las investigaciones en campo realizadas, logramos generar inicialmente la hipótesis de “Ofrecer Productos Orgánicos”, los cuales fueran bajos en gluten para personas con alto nivel socioeconómico y profesionales en el tema de la alimentación, pensando que este segmento son quienes más se preocupan por su alimentación y su apariencia física como deportistas, empresarios y padres de familia jóvenes que llevan un ritmo de vida acelerado y desean cuidar su alimentación consumiendo de manera práctica y de fácil acceso un producto saludable.

A lo largo del desarrollo del Proyecto, nos percatamos de distintas necesidades y problemáticas de nuestros posibles consumidores, los resultados de nuestras entrevistas nos obligaron a replantear la hipótesis inicial, como resultado nuestra idea de negocio cambió con el fin de adaptarlo de la mejor manera al Segmento de Mercado identificado, el cual cubriera de manera satisfactoria la necesidad que estábamos detectando.

Encontramos una nueva oportunidad de negocio, esta consistía en que la alimentación de los infantes de nivel escolar primaria dejaba mucho que desear y que existía una problemática generalizada en los padres de familia por ofrecer a sus hijos la mejor opción de alimento rico y atractivo para sus hijos, que fuera fácil adquirirlo y práctico para llevarlo a sus escuelas como tipo “snack”. Las Escuelas por su parte, también nos explicaban la necesidad de ofrecer Productos bajos en calorías ya que debían cubrir con ciertas regulaciones las cuales a partir ciclo escolar (2014-2015), la Secretaría de Educación Pública suspende la venta de comida chatarra en escuelas públicas y privadas, desde preescolar hasta media superior, conforme al Sistema Nacional de Educación.

La nueva hipótesis nos dio la razón sobre el problema detectado, por lo tanto, pasamos a una segunda etapa que era identificar a nuestro segmento de mercado representado por un arquetipo de cliente y logramos el “Customer Problem Fit”, es decir, empatamos el problema con el cliente.

Gracias a los datos obtenidos, las investigaciones realizadas posteriormente nos ayudaron a ajustar de una mejor manera el tipo de Producto que deseábamos ofrecer, siendo este un snack saludable para los niños cubriendo una alimentación más balanceada, donde los padres de familia y escuelas fueran los principales consumidores satisfechos.

En base a lo anterior, fue desarrollado este Proyecto, con el fin de satisfacer las necesidades de padres de familia y escuelas, quienes desean cubrir lo mejor posible una correcta alimentación en los niños, bajando así los altos niveles de obesidad que en México se vive.

ÍNDICE

ABSTRACT	3
ÍNDICE.....	6
RESUMEN DEL PROYECTO.....	8
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	11
PLANTEAMIENTO INICIAL	13
REVISIÓN DE LITERATURA.....	16
METODOLOGÍAS USADAS	18
MERCADO META	24
1. Análisis del sector (Industria, comercio, servicios)	25
2. Arquetipos de clientes/usuarios.....	26
3. Tamaño del Mercado	28
4. Tendencias	31
5. Fuerzas del Mercado (Identificación)	32
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
6. Hipótesis identificadas	34
7. Hallazgos.....	35
7.1.1. Segunda sesión	36
7.1.2. Tercera sesión	38
8. Pivotes realizados	40
8.1.1. Primera propuesta de solución.....	40
8.1.2. Segunda propuesta de solución.....	41
8.1.3. Tercera propuesta de Solución	42
8.1.4. Cuarta propuesta de solución.....	43
9. Propuesta de Valor.....	44
10. Solución Propuesta.....	45
11. Evolución del prototipo PMV	46
12. Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)	48
13. Monetización	49
14. Aliados Estratégicos.....	53
CONCLUSIONES	55
15. Grupales	55
16. Conclusiones Francisco Antonio Ojesto Martínez	56
17. Conclusiones Rubén Flores Cabrera	57
18. Conclusiones Alejandro Flores Figueroa	58
19. Conclusiones Bárbara Espinoza Martínez.....	59
PROPUESTA.....	62
20. Modelo de Negocio	63
20.1.1. Segmento de clientes	64
20.1.2. Propuesta de Valor.....	64
20.1.3. Actividades Clave	64
20.1.4. Relación con el Cliente	65
20.1.5. Canales	65
20.1.6. Asociaciones Clave.....	65

20.1.7.	Estructura de Costos.....	65
20.1.8.	Fuente de Ingresos	66
PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO		67
BIBLIOGRAFÍA		69
ANEXOS		73
21.	Cuadro de arquetipo de cliente	74
22.	Mapa de cliente y mapa de valor	75
23.	Estadísticas	77

RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto a desarrollar surgió de una idea de negocio de uno de los integrantes del equipo donde pretendía extender los canales de ventas de una empresa que comercializa productos saludables. La idea inicial era emprender el desarrollo de Máquinas Expendedoras al público en puntos de venta estratégicos para ofrecer un catálogo específico de productos saludables a un determinado segmento de mercado ubicado en la Zona Metropolitana de Guadalajara, sin embargo, después de un primer acercamiento con los clientes nos dimos cuenta que si bien existía un área de mejora no era lo suficientemente grande para enfocar nuestros esfuerzos en brindar soluciones y aparte los clientes satisfacían de otras maneras económicas esta necesidad por lo tanto decidimos optar por cambiar de idea de negocio.

En el proceso de entrevistas fuimos generando nuestro lienzo de modelo de negocios (Osterwalder, Yves Pigneur, & Clark, 2010), así como fuimos creando el PMV (Producto Mínimo Viable) que también fue validado con nuestro Arquetipo de cliente o perfil de persona a la que te diriges (Steve Blank, 2014).

En el presente trabajo, se muestran y describen cuáles son las Fuerzas del Mercado que afectan de manera positiva y negativa nuestra hipótesis, cuáles fueron los Pivotes (reestructuración de hipótesis del problema) que debimos realizar a lo largo de la investigación para evitar caer en falsos supuestos, cómo llegamos a una solución después de investigar, afinar tantas veces fuera necesario y los mecanismos para obtener ingresos.

Encontramos que a la gente le genera frustración y estrés el no saber qué cocinar para sus seres queridos, a veces la falta de organización del tiempo es el principal factor que determina si una persona prepara de comer o prefiere comprar un servicio alimenticio fuera de casa. Otras veces la falta de experiencia en la cocina o la falta de interés también contribuyen a aumentar la frustración de las personas. También identificamos que el segmento de los padres de familia con hijos en etapa primaria tiene estrés cuando deben mandar el lunch a sus hijos, encontramos que darle dinero al niño es una solución típica, pero genera frustración por no ofrecerle al hijo alimento saludable en casa.

Dejamos los 3 problemas que para nosotros eran los más relevantes, observando y valorando el mercado meta en varios experimentos y encuestas, decidimos elegir al final un solo problema vinculado a un cliente para estudiarlo a profundidad, validarlo y diseñar una propuesta de solución creativa, innovadora y monetizable para que permita generar ingresos, ofreciéndola en forma de un modelo de negocio inicial básico con el que se pudiera comenzar a operar.

En base a la retroalimentación y datos de nuestras entrevistas, tomamos la decisión de emprender el desarrollo del presente trabajo en el cual se mostrará paso a paso el Proceso y Metodología *Lean Startup* (Ries & San Julián, 2012) sugerida en el curso junto con el desarrollo de herramientas para validar una problemática propuesta (hipótesis) y facilitar la creación de una solución válida a dicha problemática.

La base de la Hipótesis referente a nuestro proyecto es “Ofrecer un Kit de productos saludables que ayude a los padres a reducir el estrés y el tiempo que ocasiona el no saber qué enviar de alimento y/o snack a los niños para consumir durante su jornada en la escuela”.

El diseño de Modelo de Negocio ilustra la propuesta de valor para generar beneficios y menos frustraciones para los trabajos que el cliente debe de hacer para satisfacer las necesidades alimenticias de los niños y la manera en que obtendremos ingresos.

En la actualidad existen diversas empresas y escuelas que ofrecen soluciones alimenticias, y para fortuna solucionan algunos problemas, pero falta muchísimo emprendimiento enfocado al tema nutricional, creemos que hay mucho mercado y poca oferta de servicios profesionales, por eso tomamos lo mejor de algunas empresas locales para generar nuestra propia propuesta de valor que nos haga únicos en el mercado.

A continuación, presentamos la propuesta y el plan de acción estratégico para llevar a cabo el emprendimiento para resolver la problemática planteada y validada, sujeto a mejoras durante la marcha de operación para adaptarse de manera pronta y eficiente a las tendencias de consumo que se vayan dando en el mercado objetivo.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

De acuerdo al artículo “Hábitos alimentarios de niños en edad escolar y el papel de la educación para la salud” (Editorial Revista Chilena de Nutrición 2015) hace mención que “la alimentación y la nutrición son procesos influenciados por aspectos biológicos, ambientales y socioculturales y que durante la infancia contribuyen, a un desarrollo y crecimiento óptimo” es importante que los niños adquieran durante esta etapa hábitos alimentarios saludables.

La publicación refiere que Debido a las nuevas dinámicas familiares los hábitos alimenticios han alterado la dinámica familiar, la menor dedicación y la falta de administración del tiempo, así como la incorporación de la mujer al ámbito laboral, los patrones alimenticios de consumo en los menores se ha modificado en cuanto a la calidad y cantidad que consumen los niños.

Por otro lado, en una investigación realizada por la University of Calgary en Canadá refiere que nueve de cada diez alimentos aportan poco valor nutritivo debido a los altos niveles de azúcar, grasa y sodio, además, menciona que el 62% de los productos con poca calidad nutritiva reclamaba tener cualidades positivas en el envase y casi el 70% de los productos excluyendo bebidas gaseosas, dulces y repostería, derivaba una alta porción en calorías de azúcar. (Editorial Expansión México 2015)

Sin embargo, la demanda de Snack o refrigerios saludables sigue en aumento. De acuerdo con Sally Lyons Waytt vicepresidenta ejecutiva del IRI (Consultoría Internacional en gestión del Big Data del consumo) los consumidores se

muestran más indulgentes con las cualidades nutricionales de los Snack, priorizando el sabor, además el segmento de los Baby Boomer buscan que estos sean alimentos ricos en proteínas, fibra, omega 3 y señala que el 48% de los consumidores prefieren snack natural y el 27% de los consumidores comen snack más sano que hace un año (AINIA 2016)

En conclusión, la tendencia en consumo de alimentos saludables y el crecimiento de los niños de edad escolar, es una oportunidad para lograr la adopción de hábitos alimenticios que permitan al menor un desarrollo cognitivo y una vida saludable que perdure hasta la etapa adulta en colaboración principalmente de agentes importantes como son: la familia, las instituciones escolares, los profesores y la sociedad en general

PLANTEAMIENTO INICIAL

Primeramente, el problema es que la gente no tenga a la mano o acceso inmediato productos nutritivos y saludables. Nos interesamos porque un integrante del equipo es socio de una comercializadora de productos saludables y conoce bien su segmento de mercado. La empresa cuenta con un catálogo de más de 1000 productos y manejan portafolios de más de 30 marcas nacionales y extranjeras. Distribuyen a toda la República mediante paquetería, sus clientes son cadenas de autoservicios, hipermercados y clientes mayoristas que cuentan con sus propios canales de ventas directos con el consumidor final. Sin embargo, la empresa todavía no cuenta con un modelo de negocio real, que ofrezca sus servicios directamente al cliente final, por esta razón surgió la idea de ofrecer alguna variedad de productos y acercarlos a las personas que les gusta aventurarse a probar productos nuevos con la finalidad de mejorar su salud, su cuerpo y su mente.

Después de este planteamiento, nos dimos a la tarea de salir a la calle a preguntar a la gente a validar el problema que nosotros creíamos que existía y que además valía la pena resolver, a este primer acercamiento se le llamó experimento cero. Los resultados de este primer ejercicio fueron esclarecedores ya que nos dimos cuenta que el enfoque de saludable y sano era extremadamente amplio y la percepción de estos conceptos variaba de persona en persona, por lo que nos fue imposible lograr una homogenización de las ideas.

Desarrollamos la herramienta llamada Tablero de Experimentos Javelin (*"Javelin Experiment Board"* 2015), y más de 100 entrevistas aplicadas a la metodología de Desarrollo de Clientes (*Customer Development*, Steve Blank 2012) como resultado logramos acotar nuestra visión de negocio al segmento adecuado y validamos la hipótesis. El tablero de Javelin nos ayudó a elegir la hipótesis a estudiar, puede parecer fácil al principio, pero cuando juntas a 5 personas con percepciones distintas acerca de un supuesto problema las cosas comienzan a complicarse de igual forma el tablero fue para nosotros un atajo de tiempo para determinar la hipótesis, y fue una guía inicial para establecer la base conceptual de los experimentos realizados.

Un resultado impactante que marcó el rumbo de nuestro proyecto desde el inicio fue que las personas entrevistadas en el experimento cero nos arrojaron resultados completamente diferentes a los estimados, por ejemplo, que en un gimnasio no necesariamente la gente busca productos saludables, que la alimentación balanceada no depende de que tan informada este la gente, depende más de la administración del tiempo de una persona. Determinamos que el nivel socioeconómico influye en la alimentación de las personas, relacionado directamente al status más que a la salud.

Para la semana doce, y el cúmulo de investigaciones, pivotes, encuestas y análisis, llegamos a los siguientes avances:

- Logramos romper con el pensamiento de solucionar el problema y cambiamos el enfoque a identificar las características del problema real.
- Tuvimos una hipótesis sólida sobre el problema.
- Pensar en el diferenciador, la propuesta de valor.
- Construimos nuestro PMV
- De los tres segmentos que habíamos identificado como viables, determinamos que debíamos especializarnos inicialmente en un solo segmento.

Finalmente identificamos el arquetipo del cliente ideal para nuestra idea de negocio, validamos la hipótesis y la problemática, analizamos las propuestas existentes referentes a este tema que pudieran ser de ayuda para crear nuestra propia identidad con una propuesta de valor lo suficientemente interesante para que la gente se decida pagar una cantidad de dinero por ella.

REVISIÓN DE LITERATURA

Entender el contexto social, económico y cultural en el que se encuentra nuestra comunidad donde estamos aplicando el desarrollo de este proyecto no sería posible si antes no hubiéramos aprendido de distintas herramientas, modelos y estrategias que conforman la agenda del programa académico de Maestría.

Utilizar la metodología *Lean Startup* es apenas una pequeña parte que nos ayudó a emprender una idea de negocio, sin embargo, para poder llevarla a cabo se necesitó de mucha preparación y desarrollo de pensamiento intuitivo, creativo, y de validación.

Entre todo el cúmulo de aprendizajes obtenidos podríamos mencionar que la herramienta de Design Thinking impartida en el curso de IDI II fue un parteaguas que nos impulsó a innovar de manera eficaz y exitosa. Esta herramienta fue la chispa que nos invitó a aventurarnos en proyectos distintos a dejar la pereza y el confort de lado y darle la bienvenida a la iniciativa y la inventiva.

También podemos mencionar que la materia de desarrollo sustentable impartida por el Prof. Francisco Vázquez fue determinante para nosotros para concebir un equilibrio entre utilidades de negocio, factor humano y responsabilidad social, fue gracias a los estudios de casos de éxito como Bimbo o Apple y las lecturas de bibliografías como *Great By Choice* de Jim Collins o *Análisis de la Acción Directiva* por Carlos Llano que logramos

entender que se puede tener innovación sustentable dentro de las empresas pero también son necesarios los líderes con visión social que entiendan que el mayor capital de una empresa es su gente y su bienestar.

Aprendimos a configurar de una manera diferente la percepción de la mercadotecnia vista como una ciencia para estudiarla con un enfoque distinto a los consumidores, por ejemplo, recordamos al Autor Pablo Lasso G. el cual nos llevó a terrenos poco explorados en la cotidianidad asuntos como el tiempo social donde se le da suma importancia a la práctica y a la rapidez del cambio cultural.

METODOLOGÍAS USADAS

Todo negocio exitoso comenzó con una idea inicial, pero no es tan sencillo como parece. Es por eso que una primera metodología aprendida antes de este curso, pero de total relevancia para nuestro proyecto se llama *Design Thinking (Diseño de ideas)* (Brown, 2008). La metodología antes mencionada nos dio una perspectiva global acerca de los usuarios y sus necesidades y nos invita a prototipar e idear para recaudar información y tomar decisiones.

Una de las formas de abordar el desarrollo de un proyecto de negocio es mediante la metodología *Lean Startup (Eric Ries. The Lean Start-up, 2012)* la cual nos invita a diseñar un modelo de negocio, validarlo y ejecutarlo.

Los emprendedores que buscan competir en mercados comerciales y tienen una idea de negocio que creen que vale la pena poner en práctica, por lo general cuentan con recursos económicos muy limitados, es por esto que experimentar en base a prueba y error no es viable; un emprendimiento no puede darse el lujo de fallar por lo tanto la metodología *Lean Startup* funciona perfectamente para validar modelos de negocio que no han sido probados aún.

Lo que buscamos con la metodología, es evitar invertir tiempo y recursos en características de un producto o servicio que el cliente no desea o no percibe valor en él.

Por otro lado, Blank & Dorf (2012) menciona en su manual del emprendedor que las *Startups* no son versiones pequeñas de las grandes empresas sino que los esfuerzos de los emprendedores se concentran en encontrar un modelo de negocio que pueda ser replicable, sostenible y escalable, sin embargo, esto se logra después de realizar experimentos y desarrollo de clientes, donde el modelo propuesto sea funcional, de acuerdo con la metodología *lean startup* y se centra en la repetición de crear-medir-aprender para después realizar las modificaciones al modelo de negocio propuesto.

Podríamos decir que el desarrollo de *Lean Startup* se divide en dos fases:

1.- Fase Inicial

En esta fase buscamos problemas que valgan la pena resolver, determinamos hipótesis, validamos el problema, decidimos si pivoteamos o continuamos, y en caso de continuar validamos soluciones vinculadas al segmento de mercado meta.

2.- Fase Secundaria

En esta fase ejecutamos y creamos un Producto Mínimo Viable, lo ofrecemos al segmento de clientes y buscamos que el producto/servicio le haga razón al mercado meta.

Para validar nuestra Hipótesis nos apoyamos con el Tablero de Experimentos Javelin ("*Javelin Experiment Board*" 2015) dicha herramienta nos ayudó a ilustrar en forma de notas claras y sencillas las hipótesis que cada uno de los

integrantes del equipo teníamos con respecto a la problemática observada y fuimos eliminando las menos viables hasta que identificamos una hipótesis final.

Para continuar con la fase inicial de la metodología *Lean Startup* es indispensable preguntarnos ¿Para quién va dirigida la propuesta de valor o la razón de ser de nuestra *Startup*? Planteamiento que nos lleva a utilizar el término Desarrollo de Clientes (*Customer Development*, Steve Blank 2012), esta herramienta nos permitió descubrir el verdadero mercado del proyecto por medio de entrevistas o feedback (retroalimentación de clientes), la idea es poner en el ojo del huracán al cliente entendiéndolo, iterando con él, para que el desarrollo de la solución se ajuste perfectamente a sus necesidades.

A partir de la validación previa de la hipótesis que se obtuvo por medio del Tablero de Experimentos Javelin ("*Javelin Experiment Board*" 2015), pasamos a generar un Lienzo de Propuesta de Valor Canvas (Osterwalder 2015).

La propuesta de valor es donde recae la fortaleza de la idea de negocio es el diferenciador máximo que le dará una identidad auténtica y única a tu negocio.

El Lienzo de Propuesta de Valor Canvas (Osterwalder & Pigneur,2015), es solo el inicio para elaborar un modelo más robusto y nutrido el cual recibe el nombre de Lienzo de Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder 2015).

El Lienzo de Propuesta de Valor Canvas (Osterwalder & Pigneur,2015), confronta dos mapas; por un lado, el Mapa del Cliente donde se identifican los trabajos que tiene que resolver mi cliente (funcionales, emocionales y sociales), a partir de ello se identifican los *pains* o dolores que le genera el querer resolverlos y los *gains* o beneficios que espera recibir por estos trabajos. Una vez completado el Mapa del Cliente realizamos el Mapa de Propuesta Valor que identifica primero productos y servicios, luego aliviadores de dolor y generadores de beneficios que puedan generar a su vez nuevos productos y servicios y con ellos nuevas propuestas de valor.

Elaborar este primer lienzo es la base para comenzar a desarrollar los primeros dos cuadros base del Lienzo de Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder 2015) los cuales se refieren a la Propuesta de valor y al Segmento de clientes. A este modelo lo componen nueve módulos básicos que reflejan una lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

La propuesta de valor y el segmento de clientes componen los primeros dos módulos del Modelo, el tercer módulo son los Canales esto significa el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, el cuarto módulo son las Relaciones con clientes donde se definen el tipo de relaciones que se desean establecer con cada segmento de mercado. El quinto módulo son las Fuentes de ingresos que se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. El sexto módulo son los Recursos clave, en él se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. El séptimo módulo lo conforman las Actividades

clave que son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que el modelo funcione. El octavo módulo son las Asociaciones Clave donde se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Finalmente, el noveno módulo lo compone la Estructura de costes en donde se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio.

Esquematizamos nuestro modelo de negocio mediante el Lienzo de Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder 2015) con ideas y suposiciones, dado el poco conocimiento que teníamos en ese momento de los clientes. Sin embargo, salimos de nuestras oficinas y fuimos a la calle a hablar con los potenciales clientes para validar nuestras hipótesis y supuestos o su equivalente en inglés a *Get Out Of The Building* (Steve Blank, 2014).

El Lienzo de Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder 2015) representa para el proyecto del equipo la máxima representación ilustrada para darle sentido y vida a nuestra idea de negocio, ya que nos permitió conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible pero que al mismo tiempo no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de nuestra empresa.

El primer pivote se dio a partir del manual del emprendedor de Steve Blank (Blank & Dorf, 2012) donde el autor propone que antes de pensar en soluciones para resolver la problemática detectada, nos encaminemos al desarrollo de cliente y al desarrollo ágil. Esto permitió realizar cruces entre dos

metodologías para conocer si la problemática detectada encajaba con la propuesta de solución.

Con la información obtenida logramos crear un PMV de baja fidelidad o lo que es lo mismo una versión 1.0 o una versión beta cuya finalidad era ofrecer a nuestro mercado meta un producto inicial que cumpliera con las especificaciones de nuestra oferta de valor, con esto pudimos entender a nuestros clientes. Una vez que entendimos las áreas de oportunidad en las que debíamos trabajar para hacer de nuestro producto más profesional.

MERCADO META

De acuerdo con el autor Philip Kotler, el mercado meta es un conjunto de compradores que tiene necesidades y/o características similares a los que la empresa u organización decide servir (El Mercado Meta, 2006). Gracias a esta definición, focalizamos nuestros esfuerzos en localizar el segmento de mercado más adecuado para que el proyecto de “*Snackkids*” y obtener los mayores beneficios a mediano y largo plazo.

Considerando la definición de Mercado Meta, comenzamos nuestra Investigación de necesidades y problemáticas, basándonos en entrevistas cara a cara con amistades, compañeros de trabajo, familiares y algunas personas ajenas a nosotros para obtener información objetiva y veraz para determinar el Segmento de Mercado a seguir.

Como resultado de la investigación, detectamos la necesidad de los entrevistados de alimentarse saludablemente invirtiendo el menor esfuerzo y tiempo posible; de esta manera, determinamos nuestro segmento de mercado para dar solución a estas necesidades y ofrecer una propuesta de producto y servicio con valor agregado que nos distinga.

Acotamos las características de nuestro mercado meta en Escuelas Primarias y Padres de familia que buscan ofrecer a los niños alimentos y snacks saludables.

Nos dimos a la tarea de investigar *snacks* recomendables para los niños, encontrando información de la Licenciada en Nutrición Gabriela Lima, quien menciona en sus publicaciones que los principales productos saludables para niños son el amaranto en sus diversas presentaciones, la fruta seca como manzana, durazno, uvas, galletas de avena o cereales, semillas como almendras, cacahuete, girasol. (*Snacks saludables para el recreo*, Planeta 2017).

1. Análisis del sector (Industria, comercio, servicios)

Inicialmente nuestro proyecto se orientó en el sector de alimentos orgánicos y saludables, pero después del análisis de las entrevistas fuimos llegando a una visión generalizada (*zoom out*) y el proyecto pivoteó hacia alimentos saludables ampliando nuestro mercado, teniendo la posibilidad de ofrecer más productos y servicios.

Con la información de las entrevistas, fue necesario acotar el mercado y decidimos enfocarnos en los *snacks* (alimentos listos para comer) para niños de seis a doce años.

Después de más de 150 entrevistas realizadas determinamos que uno de los principales problemas que presentan los padres, es responder: ¿Cómo alimentar a su niño en momentos de antojos entre comidas? o ¿Qué mandarle de refrigerio para la escuela?

Mundialmente el sector de *snacks* generó más de \$347 Mil Millones de Dólares en ventas, y específicamente para Latinoamérica representó más de \$30 Mil Millones de Dólares para el año 2015, que significa un crecimiento del sector de 9% con respecto al año 2014 (“A nivel global las ventas de *snacks* alcanzan \$347 mil millones de dólares anuales”, Nielsen 2017)

En base a los datos obtenidos, el sabor y la salud son variables que influyen en la demanda de los *snacks*. Los *snacks* altos en azúcares y grasas son los más populares en el mercado, sin embargo, la tendencia social actual es al cuidado de la salud y mayor información a los clientes.

De acuerdo al estudio realizado por Nielsen antes mencionado, es importante destacar que el 76% de las personas consumen *snacks* para satisfacer su hambre entre comidas o por antojo, y el 45% consumen *snacks* como una alternativa a la comida. Bajo esta información, respaldamos la similitud con nuestras entrevistas realizadas, confirmando que los papás prefieren los *snacks* a cambio de preparar alimentos frescos para los niños por las mañanas atribuyendo a la falta de administración de tiempo o implica un trabajo mayor.

2. Arquetipos de clientes/usuarios

De acuerdo a la investigación y entrevistas realizadas a lo largo del Proyecto, nos percatamos de la inmensa necesidad que existe en nuestro Mercado Meta, del lograr satisfacer la óptima compra de los insumos para crear un *snack* dentro de los estándares básicos saludables para sus hijos, así como

también crear confianza y seguridad en las Escuelas para ofrecer este tipo de Productos en sus instalaciones, ya que se trata de un ser amado, debemos ser mucho más cuidadosos en nuestra Propuesta de Valor.

En base a lo anterior, enfocamos nuestras investigaciones en el arquetipo de Cliente, para detectar objetivamente la necesidad que presentaba, para así, trabajar posteriormente en la solución de la problemática.

Analizamos la información obtenida conforme al Segmento de las escuelas, las cuales, desean ofrecer un producto que sea mayormente saludable a sus alumnos, principalmente los que cursan los niveles de Primaria, ya que estos comienzan su desarrollo físico y mental, donde consideramos de vital importancia ofrecerles un plus en estos productos, así como también, las escuelas se ven en la necesidad de cumplir estándares saludables de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública (SEP), publicado en el Diario Oficial de la Federación en el año 2014 para la correcta distribución de alimentos y bebidas preparadas y procesadas en las escuelas del Sistema Educativo Nacional, donde estas se ven obligadas a cumplirlos debido al alto nivel de obesidad que en nuestro país se vive (ver Anexo 4).

Dicho Acuerdo y su Anexo Único serán aplicables a todas las escuelas públicas y particulares del Sistema Educativo Nacional en las cuales se expendan y distribuyan alimentos y bebidas preparados y procesados.

Es por ello la importancia de nuestro Proyecto y el desarrollo del Producto que deseamos introducir al mercado.

3. Tamaño del Mercado

Desde el punto de vista del marketing según Philip Kotler (Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control, McGraw-Hill 2012); el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

La Población Total de niños que cursan la educación básica en todo el país es de 25,897,636, según censo realizado el 17/02/2011. (INEGI 2017)

Al conocer el volumen del tamaño de mercado logramos realizar estrategias específicas que darán una ventaja competitiva o en su defecto, buscaremos una estrategia cooepetitiva como lo menciona Barry J. Nalebuff en su libro Coopetencia, es decir, en base a nuestros valores de identidad evitar entrar en guerra entre negocios y entender que el cliente no es lo más importante sino todas las partes que conforman a la empresa son importantes para generar valor agregado es una estrategia especial y original de cooperación y de asociación para fortalecer los negocios y así no sacrificar utilidades y crear relaciones dinámicas.

Tan solo en Jalisco, la población de niños estudiando, menores de trece años comprende 1,589,831 alumnos de educación primaria y secundaria. Siendo nuestro mercado meta, la cual abarca la zona metropolitana:

- o Guadalajara, alumnos menores de catorce años son: 1,185,962 alumnos.
- o Zapopan, alumnos menores de catorce años son: 254,525 alumnos.
(INEGI, indicadores 2017)

En resumen, el número de escuelas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, que imparten la educación Básica, siendo este nuestro principal mercado:

**SISTEMA EDUCATIVO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
PRINCIPALES CIFRAS CICLO ESCOLAR 2016-2017**

TIPO EDUCATIVO: EDUCACIÓN BÁSICA; SOSTENIMIENTO: TODOS; ENTIDAD: JALISCO; MUNICIPIO: GUADALAJARA

Localidad	Escuelas	Alumnos	Alumnos Hombres	Alumnos Mujeres	Docentes ¹
GUADALAJARA	1,557	293,855	148,737	145,118	13,915
TOTAL	1,557	293,855	148,737	145,118	13,915

Ilustración 1

Fuente: SIGED = Sistema de Información y Gestión Educativa de la SEP.

<http://143.137.111.97/SIGED/principalesCifras.html>

Como podemos observar, el número de escuelas y alumnos es atractivo, el cual garantiza a lo largo de los años una mayor cantidad de infantes, así como también mayor demanda entre los padres de familia, los cuales desean cada vez más optimizar sus tiempos ofreciéndoles calidad de vida a sus hijos.

Las escuelas por su parte, buscan brindar productos más saludables que contribuyan a una mejor alimentación a sus alumnos, debido al gran fomento de Programas Federales para reducir la obesidad en México conforme al Acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP), publicado en el Diario Oficial de la Federación en el año 2014.

Algunos de los puntos de interés para nosotros en los lineamientos de la SEP son los siguientes:

- Establecer los lineamientos generales a que deberán sujetarse el expendio y distribución de alimentos y bebidas preparados y procesados dentro de las escuelas del Sistema Educativo Nacional
- Dar a conocer los criterios nutrimentales de los alimentos y bebidas preparadas y procesadas que se deberán expender y distribuir en las escuelas del Sistema Educativo Nacional, conforme al Anexo Único del presente Acuerdo.
- Destacar los tipos de alimentos y bebidas preparadas y procesadas que deberán prohibirse para su expendio y distribución en las escuelas del Sistema Educativo Nacional por no favorecer la salud de los estudiantes.

(Diario Oficial de la Federación:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5344984&fecha=16/05/2014)

4. Tendencias

En la actualidad, es frecuente el encontrar familias en las que tanto Padre y Madre trabajan. Aunado a esto, el vertiginoso ritmo de vida de las grandes ciudades resulta en menos tiempo para dedicar a actividades del día a día como es la adquisición de productos saludables en el supermercado.

El consumidor demanda a la industria alimentaria productos saludables, personalizados, sostenibles y que aportan bienestar a su familia. Conocer las tendencias en alimentación y bebidas para 2018 permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio o de desarrollo de nuevos productos. Esta información aporta una ventaja competitiva en cuanto a innovación y es también una herramienta óptima para la rentabilidad de nuestro Proyecto.

Por otra parte, las nuevas tecnologías permiten a nuestro producto, ofrecer un servicio rápido al estar conectados con electrodomésticos inteligentes. Además, el auge del comercio electrónico y la posibilidad de comprar mediante aplicaciones y otros sistemas de dispositivos móviles hace que, cada día, más usuarios apuesten por las compras *online*. Todo ello permite ahorrar tiempo y dinero.

La aplicación de la tecnología supone para la industria de la distribución (como será en nuestro caso, canales como Redes Sociales, Rappi, y vehículos de la empresa), una oportunidad para ofrecer mejores niveles de eficiencia con respecto a la experiencia que deseamos se lleven nuestros clientes.

5. Fuerzas del Mercado (Identificación)

Para este apartado, nos apoyamos con la metodología que ofrecen las cinco fuerzas de Porter. Este, es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y en el 2008 publicó *un artículo en Harvard Business Review*, destacando un completo análisis de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con respecto a otra.

Inicialmente conceptualizamos cuál era la razón de ser de nuestro proyecto y qué valores e ideas formaban a nuestra organización, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión lo que realmente buscamos como empresa. Tomamos en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa, como Misión, Valores, Objetivos de la empresa, Roles y Actividades, Liderazgo, etc.

En cuanto al Poder de nuestros Clientes, utilizamos el Lienzo de Propuesta de Valor Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2015), identificamos el *Job to be done*, y analizamos los cuatro tipos de *Customer Jobs*: Funcionales, Emocionales, Social y de Necesidades básicas. Así como también el estudio de sus Dolores (*Pains y Gains*), en base a nuestro Mapa de Cliente y Mapa de Valor los cuales se encuentran en el capítulo “Anexos”.

Nuestra investigación en esta etapa se centró también en el estudio de las características de la metodología *Lean Startup* , para que el proyecto fuera:

- ✓ Viable:
 - Desde la Perspectiva Técnica.
 - Financiera.
 - Fuentes de financiamiento 3F's: Familiares, amigos, otro.
 - Mercado. (Que a la gente le interese)
- ✓ Rentable: Analizar si deja dinero, si no, el que sigue.
- ✓ Sostenible: No depender de recursos de terceros, como propiedad intelectual, recursos humanos, financieros, etc. No depender de ellos.
 - 3Ps: People, Profit, Planet.
- ✓ Escalable: (cuidar que no se confunda lo replicable). Lo franquiciable, es escalable.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6. Hipótesis identificadas

El Proyecto inicia con una Hipótesis definida por todos los miembros del equipo y es la siguiente “La Gente No tiene tiempo, pero si tiene ganas de comer sano con alimentos / productos de fácil acceso”.

Creíamos que nuestra hipótesis era la correcta, pero para estar en lo correcto teníamos que comprobarlo así que salimos a las calles a validar una hipótesis contraria “La Gente si tiene tiempo por lo tanto come sano con alimentos y productos de fácil acceso”.

Iniciamos con una idea de negocio, salimos a la calle a validar nuestra idea, identificamos que nuestra idea no era viable para los problemas del cliente, generamos una nueva hipótesis de idea y volvimos a salir a preguntar, este proceso lo hicimos cuatro veces hasta que finalmente logramos empatar nuestra hipótesis del problema con un problema existente y que el cliente deseaba que fuera resuelto.

7. Hallazgos

Arrancamos con las Entrevistas.

Realizamos entrevistas en las calles de preferencia cerca de centros comerciales donde regularmente las personas salen a realizar o comprar sus alimentos, también generamos encuestas SurveyMonkey vía Facebook.

La pregunta en ambos métodos para recabar la información fueron las siguientes:

- ¿Qué significa Nutritivo para ti?
- ¿Cuántos días a la semana comes fuera de casa alimentos que no hayan sido preparados por ti o por tu familia?
- ¿Habitualmente donde comes?
- ¿Por qué Comes en esos lugares?
- ¿Consideras saludable la comida de esos lugares?
- ¿Cuánto Gastas aproximadamente a la semana en comprar estos productos en estos establecimientos?
- ¿Analiza usted la etiqueta de estos productos o recuento de calorías en búsqueda del valor nutrimental?
- Considerando que usted consumiría productos de mejor valor nutricional que los existentes. ¿Qué porcentaje extra estaría usted dispuesto a pagar por obtener productos más nutritivos?
- ¿Cuál es tu edad, sexo, estado civil actual y cuantos hijos tienes?
- ¿Cuál es su Ocupación, nivel de estudios y hobbies?

Consideramos en nuestra hipótesis que las personas no tenían tiempo para realizar o preparar sus propios alimentos por lo cual sus alimentos los realizaban en los establecimientos cercanos a sus oficinas o lo que se encontraban en el trayecto a su casa.

En esta primera sesión de entrevistas nos dimos cuenta que las personas si contaban con tiempo para poder realizar sus alimentos de una forma sana pero no se animaban a dar el siguiente paso.

7.1.1. Segunda sesión

Para la segunda sesión aplicamos y recabamos los resultados de las entrevistas vía SurveyMonkey (ver Anexos) dirigida a validar o rechazar nuestra Hipótesis negativa “La Gente si tiene tiempo por lo tanto come sano con alimentos y productos de fácil acceso” obteniendo los siguientes datos.

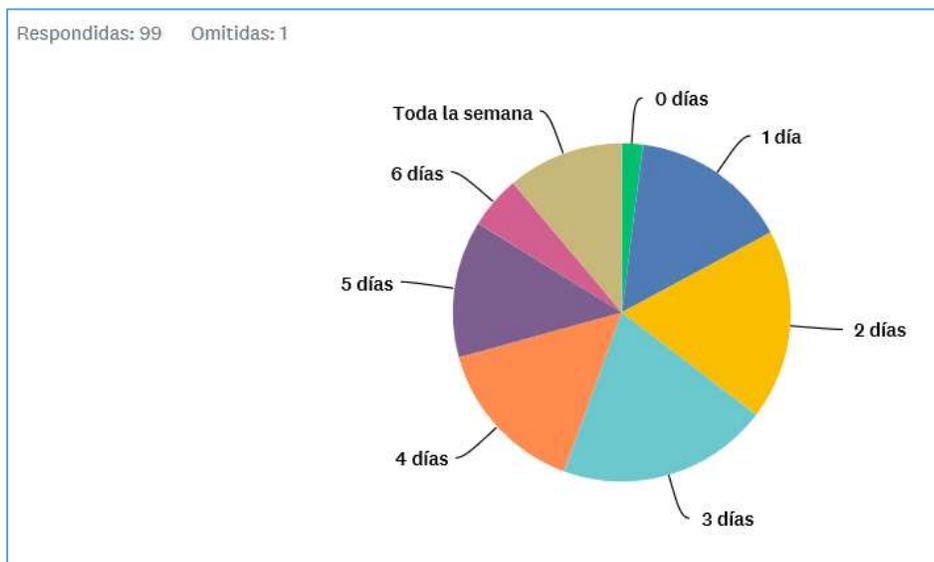


Ilustración 2 – Las personas realizan sus alimentos más de una vez fuera de casa.

El 82 % de las personas encuestadas contestaron que realizando sus comidas o alimentos fuera de casa en más de una vez por semana. Solo el 15 % de las personas que contestaron comen fuera de casa en una ocasión solamente y el 3% de las personas encuestadas realizan sus comidas o alimentos en su casa.

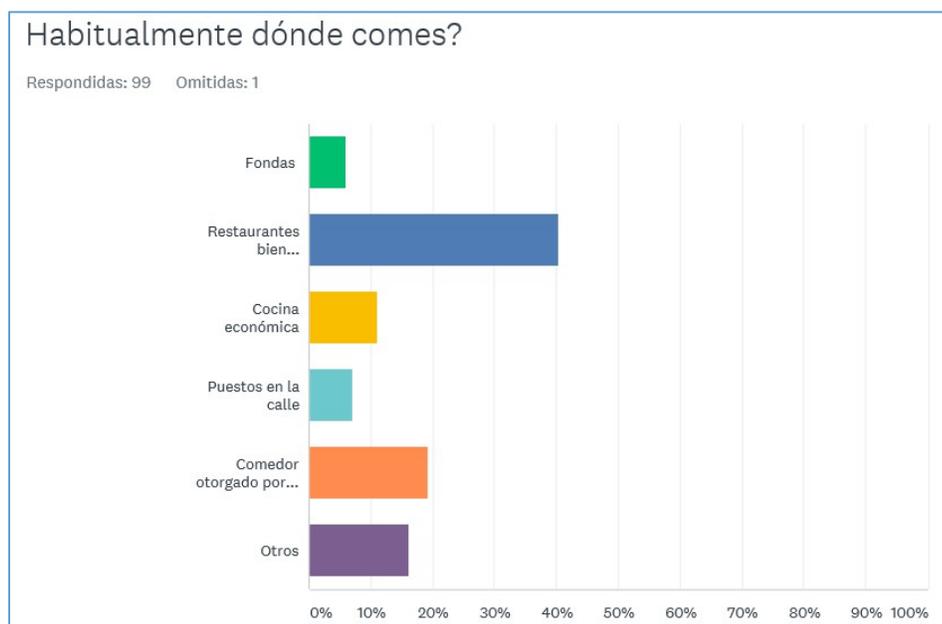


Ilustración 3 – Lugar donde se realiza los alimentos.

En cuanto a la cantidad de personas que realizan sus alimentos fuera de casa es el 84%. Este resultado nos ayudó a comprobar y validar nuestra hipótesis. “La Gente No tiene tiempo, pero si tiene ganas de comer sano con alimentos / productos de fácil acceso”

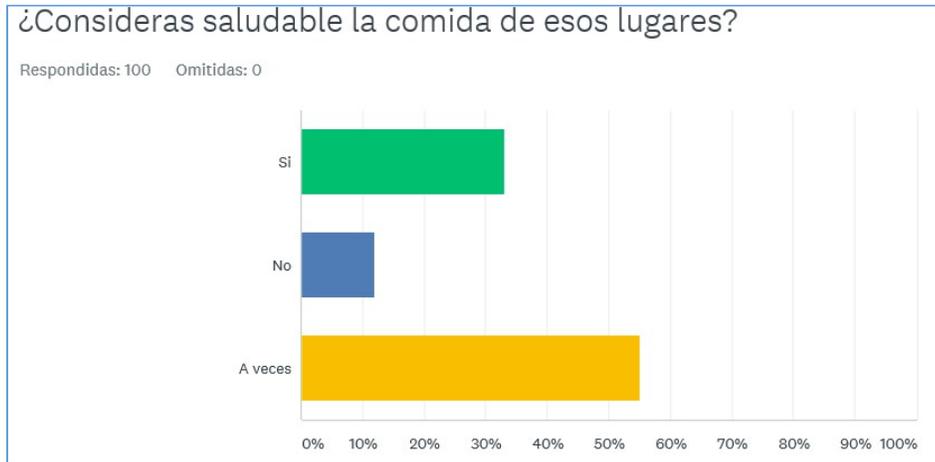


Ilustración 4 – Saludable

7.1.2. Tercera sesión

Elaboramos el nuestro lienzo de propuesta de valor obtenido de nuestras entrevistas en las calles.

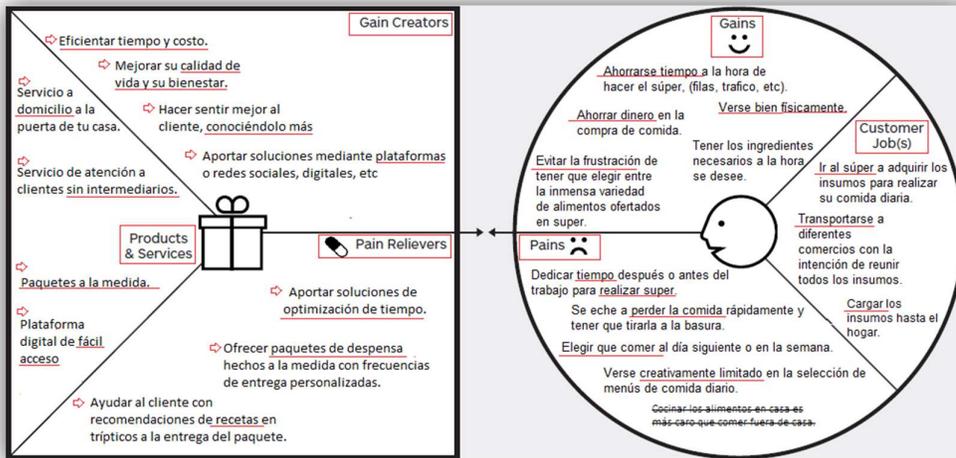


Ilustración 5 – Lienzo Propuesta de Valor o para mayor claridad ver

ANEXOS

Aprendimos que:

- ▶ Los entrevistados les interesa comer y preparar sus propios alimentos.
- ▶ Los entrevistados no tienen el tiempo para adquirir los alimentos / materia prima para prepararlos. (mercado de abastos)
- ▶ Los entrevistados están dispuestos a pagar hasta un 20% más del costo por alimentos ya hechos y saludables.
- ▶ Los entrevistados necesitan ayuda para llevar una vida más saludable.
- ▶ Los entrevistados intentan comer nutritivo, pero no tienen ganas de cocinar después del trabajo o, antes de salir al trabajo están cansados.
- ▶ Se desaniman cuando compran comida fresca y se les echa a perder y tienen que tirarla a la basura.
- ▶ No toman tan enserio un estilo de vida muy *fitness* o muy saludable, no piensan renunciar a los antojitos ni a la fiesta de fin de semana.
- ▶ Se repitió el patrón de selección de lugares en donde comer por cercanía, confianza, variedad, balance, porciones correctas y precio.

En este momento ya teníamos validada nuestra hipótesis, sin embargo, el tema nutritivo y saludable son temas muy amplios por que entrar en ellos sería una labor ardua, por lo tanto, con la retroalimentación de nuestros sinodales y del propio maestro nos recomendaron dar un cambio de enfoque para acotar el campo de trabajo y delimitar con mayor certeza el segmento de mercado.

Encontramos distintos tipos de amenazas que nuestros posibles competidores podrían atacar. Analizamos los diferentes tipos de barreras para protegernos, tales la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

8. Pivotes realizados

En total se realizaron 4 pivotes ya que a partir de la retroalimentación de los sinodales y aplicando el Manual del Emprendedor (Blank & Dorf, 2012) el cual recomienda hacer un pivote para adecuar el modelo de negocio, y para que sea considerado un pivote el efecto que se genere una vez que se aplique, debe traer un cambio sustancial en uno o alguno de los nueve módulos que componen el Modelo de Negocios CANVAS.

8.1.1. Primera propuesta de solución

Para la primera propuesta de solución se planteó, la distribución de productos saludables empaquetados de importación. La distribución sería por medio de máquinas dispensadoras que serían ubicadas en puntos estratégicos. Gimnasios, Estudios de Yoga y lugares donde se pensaba que asisten personas que les podría atraer la propuesta.

Encontramos que el cruce de información entre tiempo y saludable, a las personas les hacía sentido en cuanto a la hipótesis “Las personas no

administran el tiempo para cocinar, pero si desean comer sano”. Descubrimos por medio de las entrevistas realizadas que la desinformación en cuanto a lo que se refiere comer sano es un factor importante en la hipótesis.

8.1.2. Segunda propuesta de solución

Para la segunda propuesta de solución seguimos trabajando con las variables tiempo y Saludable, realizando una modificación al concepto de “Saludable a “Nutritivo” con esta acción se buscó dar claridad a los entrevistados, indicando que la propuesta de solución estaba orientada a la parte alimenticia y no a la actividad física, se incluyó la variable “desinformación” por parte de las personas en cuanto al consumo de productos saludables.

Con la segunda propuesta se buscó erradicar las variables desinformación, tiempo y reforzar la parte de nutritivo que los entrevistados expresaban en las entrevistas.

Se propuso ofrecer un servicio que apoyara a las personas a realizar el supermercado, entregando productos frescos y naturales a las personas hasta su hogar o algún lugar especificado por el cliente. La oferta de valor de realizar esta tarea desde la comodidad de su hogar, siendo el modelo de negocio el “fácil y rápido acceso a productos frescos y naturales” para la elaboración de alimentos nutritivos.

Durante el proceso de validación de esta segunda propuesta se descubrió que el tiempo continuaba representando una problemática en las personas debido a que, aunque tenían los ingredientes para preparar alimento se veían limitados al momento de realizar alguna receta; el hecho de no saber que preparar representaba en las personas estrés y frustración al mismo tiempo que desorganización.

8.1.3. Tercera propuesta de Solución

Para el tercer pivote o modificación, tomando en cuenta los nuevos hallazgos “las personas sienten estrés y frustración por no tener variedad de recetas para preparar alimentos” se buscó aliviar estos factores de nivel psicológico, ofreciendo un paquete con los ingredientes necesarios para realizar recetas predeterminadas que vendrían dentro del mismo paquete, buscando facilitar este proceso de elaboración de alimentos a las personas.

Sin embargo, observamos que, aunque las opciones de preparar recetas pre establecidas venían dentro del paquete, las personas continuaban sin poder preparar estos alimentos, por consiguiente, decidimos observar el estilo de vida de las personas apegándonos a las variables que en las diferentes propuestas de solución fueron una constante; decidimos trabajar con las variables: administración del tiempo, Estrés / frustración, Saludable / Apetecible.

Finalmente, y para el último pivote o modificación, realizamos una serie de entrevistas a padres de familia con hijos que actualmente cursan primaria, que además estén ocupados la mayor parte de tiempo. Con estas entrevistas

buscamos averiguar en qué circunstancias o momentos del día sentían mayor estrés los padres de familia, coincidiendo muchos de ellos en “Los padres de familia desean enviar un lunch nutritivo y antójale a sus hijos, pero no administran su tiempo, sintiendo estrés y frustración por no poder realizar esta tarea, como consecuencia los padres acaban dando dinero para adquirir productos dentro de la misma cooperativa de la escuela y en tiendas de conveniencia. Esta situación preocupa a los padres provocando frustración y estrés en ellos.

8.1.4. Cuarta propuesta de solución

De la retroalimentación obtenida en las entrevistas realizadas observamos que había una problemática que se replicaba en muchos de ellos, donde la mayoría sentían estrés y frustración por no conseguir enviar un lunch nutritivo y apetecible a sus hijos por la falta administración del tiempo y organización.

Finalmente se ideó un paquete *snack* que se le antojara a los niños, un paquete con una variedad de productos nutritivos, esto con la finalidad de brindar a los padres de familia comodidad y confianza al enviar un lunch a sus hijos, y con esto minimizar el estrés y frustración que los padres de familia experimentan.

9. Propuesta de Valor

Le llamamos propuesta de valor cuando identificamos qué necesidades o qué problemas estoy resolviendo a las personas. Con la información recabada en las entrevistas y encuestas y con el diseño del Lienzo de Propuesta de Valor Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2015) analizamos propuestas de valor como: precio, novedad, calidad, conveniencia, marca/status, desempeño, reducción de riesgo, reducción de costes, diseño y atendiendo la retroalimentación de nuestros sinodales y del maestro, la propuesta es la siguiente:

- Elaborar un *snack* diario para los hijos que ayude a disminuir la preocupación y el esfuerzo de los padres de familia.
- Que sea accesible físicamente y al alcance de medios electrónicos.
- Que las mismas escuelas obtengan una ganancia por comisión por la venta de estos paquetes que se les otorga a los alumnos.
- Seguridad de que el *snack* cuenta con productos balanceados para contribuir a la alimentación de los niños.

10. Solución Propuesta

Inicialmente generamos la opción de bolsas metálicas como empaque primario, utilizando bolsas ziplock de un tamaño más pequeño como empaque secundario, el cuál contendría los productos de manera hermética. Estos fueron empaquetados por nosotros mismos (costos bajos/mala presentación).

Posteriormente ofrecimos una presentación en pequeñas cajas de madera, y los productos expuestos y visibles para que los papás observaran qué productos se ofrecían. El empaque podía ser reutilizable de manera que fuera amigable con el ambiente, pero desafortunadamente los costos de éste y la transportación eran deficientes causando un impacto directo en los costos, disminuyendo así las ganancias.

Al final, se decidió volver a la bolsa metálica, pero se decidió sacrificar un poco más las ganancias, para a ofrecer productos más atractivos para los niños, así como realizar mejoras al empaque, implementando contenido de información nutrimental y etiquetado, así como la reinvención del nombre del producto por algo que se identificara más con la edad de los consumidores.

Le dimos el nombre final al producto: SnackKids:



Ilustración 6 – Primer nombre propuesto



Ilustración 7 – Nombre Final

11. Evolución del prototipo PMV

Un Producto Mínimo Viable nos permite aprender sobre los clientes, es una versión de un producto nos ayuda como equipo a recabar la mayor cantidad de información y aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo posible.

El prototipo propuesto para cumplir con el PMV es un Kit de productos saludables y atractivos para los niños. El propósito principal del Kit es que sea funcional para los padres de familia y los hijos que consumirán los productos propuestos.

El prototipo no presento demasiadas variaciones en cuento a la forma del empaque, sin embargo, lo sustancial del producto se encuentra en la calidad de los *snack* cuidadosamente seleccionados dentro del paquete, así como la cantidad propuesta de productos a ofrecer dentro del Kit. Como punto de partida se contempla la cantidad de diez productos para después evolucionar acorde a las necesidades de los clientes.

PMV propuesto.



Ilustración 8- Primer propuesta PMV



Ilustración 9– Productos propuestos dentro del paquete

12. Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)

En base a análisis realizados, resumimos a continuación en el cuadro de las cinco fuerzas de Porter:

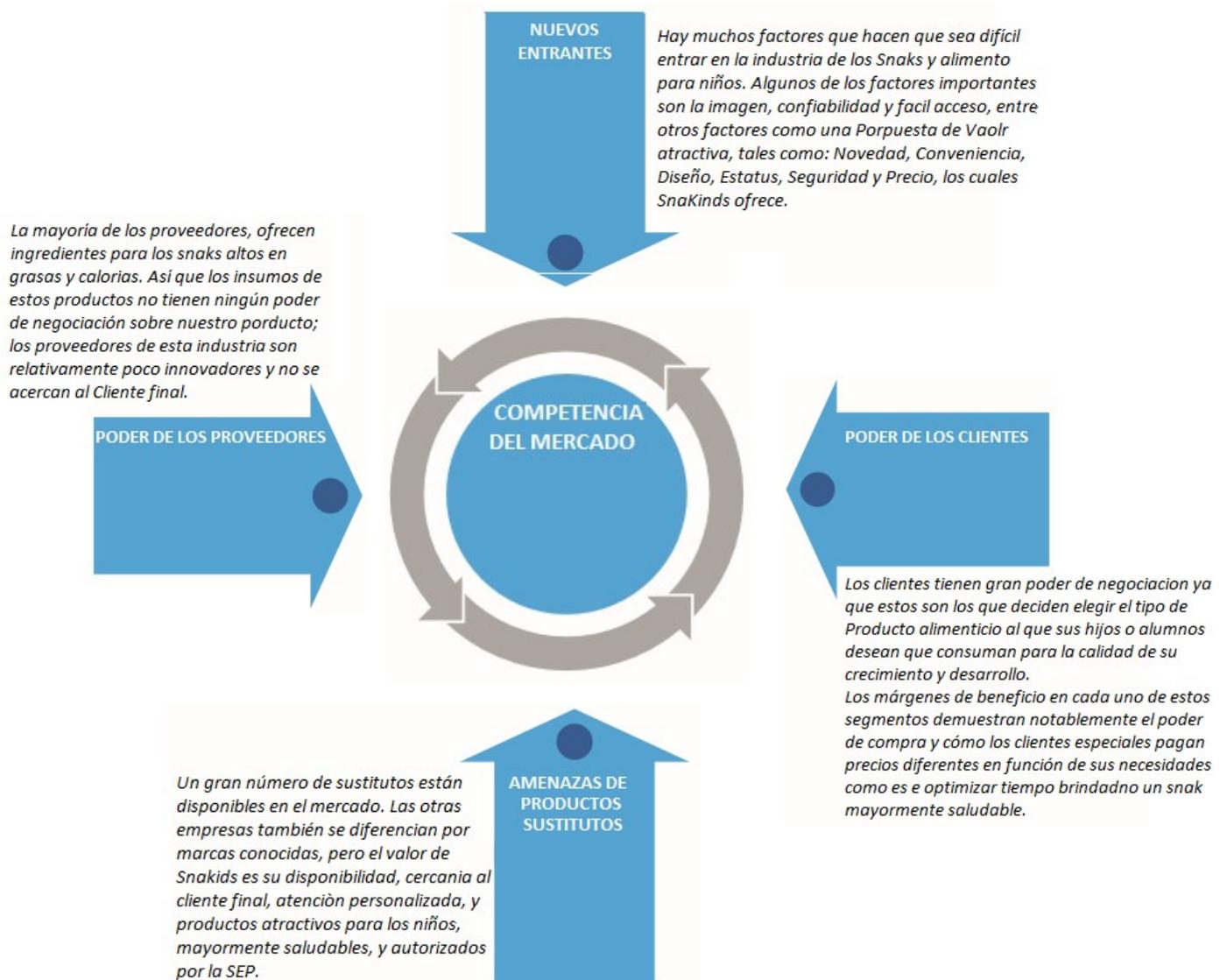


Ilustración 10- Análisis 5 fuerzas de PORTER

En resumen, nuestra idea de negocio es ofrecer una serie de soluciones a los padres de familia para reducir el estrés que se genera cuando no saben o no tienen tiempo de mandar un lunch saludable a sus hijos, que este a la mano y que sea rico.

Este kit de productos es una de las soluciones que ofrecemos a los papás, ya que contiene en su interior *snacks* cuidadosamente seleccionadas para los niños. Estamos en pláticas con escuelas particulares para generar espacios con la comunidad de padres y salir a la venta de este kit lo más pronto posible.

13. Monetización

La fuente de ingresos esencialmente es el ingreso por la venta del producto, el kit que será finalmente entregado a cada uno de los escolares. En base a nuestros cálculos y la corrida financiera, el precio del producto ha sido fijado en \$80 pesos

Usaremos tres posibles vías de ingresos que son las siguientes:

- Por transacciones: Venta directa al Público & transacciones por internet.
- Desarrollo de Proveedores: Buscaremos relación ganar-ganar con nuestros proveedores de productos ayudándoles a vender y a desarrollar su empresa de manera integral en aspectos clave como

etiquetado y envasado, alta de la empresa y administración, puntos que se detallan más adelante.

- Gobierno: Buscaremos el apoyo a los pequeños emprendedores, así como de patrocinadores que apoyen el desarrollo de los emprendedores con los que estaremos trabajando.

El proyecto obtendrá ingresos por los siguientes mecanismos:

- Amigos y familia.
- Venta y contratos con las Escuelas.
- Desarrollo de los Proveedores
- Patrocinadores que apoyen a los pequeños emprendedores.

En base a la corrida financiera, pronosticamos un flujo positivo: Incremento en las ganancias mes con mes de un 30% en el primer año, 20% en el segundo y 9% en el tercero. Un punto clave es, como objetivo buscar captar diez grupos de 30 alumnos promedio y mantenerlo por uno año, con el cual obtendremos 1 Millón de pesos en ventas, los cuál brindará a la empresa un buen apalancamiento inicial.

Se requiere de una inversión inicial de 350,000 pesos los que serán obtenidos de cada uno de los socios, lo que soportara los primeros meses de inversión fuerte y perdidas, dando como resultado, ganancias a partir del mes # 21.

Consideraciones del modelo financiero:

- Administrador fijo para todas las tareas, contacto etc. Aumento de sueldo 5% anual y crecer la posición conforme la demanda lo requiera.
- Inicialmente se supone un pago de Mano de obra de \$10 pesos por kit ensamblado.
- Supone entregas de 20 kits promedio por destino con un costo promedio de envío por destino de \$120 pesos.
- Marketing: Supone inversión del tiempo de los dueños y salarios que no pongan en riesgo la operación del negocio. Al menos el 1er año. Supone inversión del 10% de las ganancias en marketing.
- Auto de reparto, mensualidad cinco mil pesos y crecer a más vehículos conforme la demanda lo requiera.

En cuanto a resultados de la empresa en el mes # 36, se estiman utilidades por 6.5 Millones de pesos, y un modelo de negocio saludable con una relación de CAC (Costo de adquisición de cliente) vs un LTV (Valor total de un cliente) de 2.17

Mes 36	Final
6,359,520	64,232,720
5,615,200	57,651,070
744,320	6,581,650
6,581,650	

Periodo	12 meses
CAC	\$ 71.80
LTV	\$ 156.00

Inversion inicial
\$ 350,000

Relacion CAC/LTV	\$ 2.17
------------------	---------

Ilustración 11- Análisis Financiero (Ver anexos)

El modelo de negocio consiste en ofrecer el producto anteriormente explicado, el cual será armado y almacenado en las instalaciones de la misma empresa. El producto podrá ser ordenado ya sea por 1) El niño, 2) La institución o bien 3) Los padres.

El producto será distribuido en vehículos propios al centro de distribución, el cual inicialmente será la institución educativa, quienes se encargarán de distribuir el producto a los niños, el consumidor final. Tales operaciones de distribución deberán adaptarse conforme a las instalaciones, preferencias y posibilidades de cada institución en particular.

Cabe mencionar que la institución, estará recibiendo una comisión en base a la venta de cierto número de paquetes. Este proceso es un ciclo, en donde el usuario podrá activar, detener o reactivar el servicio cuando lo desea.

Alternativamente, se estará ofreciendo otro modelo de negocio que consiste en ofrecer el mismo producto, pero suministrado directamente a la escuela, en el cual ellos serán los responsables de su administración y comercialización.



Ilustración 12- Ilustración de creación propia: Modelo de Negocio

14. Aliados Estratégicos

Buscamos emprendedores de productos artesanales, de preferencia locales, que sean nuevos, frescos y atractivos en un ambiente de colaboración que nos lleve a crecer juntos. Buscamos crecer de la mano, apoyar el emprendedor, y es por esto que nos volveremos expertos en temas clave de emprendimiento mediante la capacitación en las diversas cámaras de comercio y emprendimiento, para generar el conocimiento suficiente y la expertis, de manera que la podamos compartir con nuestros socios y explotemos al máximo su capacidad en el menor tiempo posible, reduciendo al máximo la curva de aprendizaje y acelerando su entrada al mundo de los negocios de manera exitosa.

Algunos de los puntos clave en los que buscaremos potencializar a nuestros aliados, serían:

- Conocer e implementar correctamente las Normas de envasado y etiquetado de productos.
- Como constituir la empresa y darla de alta ante hacienda.
- Actividades básicas de administración y seguimiento de indicadores clave.

Con todo esto, buscamos permanencia de nuestros socios, por eso es que generamos contratos a largo plazo que beneficien a ambas partes.

CONCLUSIONES

15. Grupales

Como equipo de trabajo nos hace sentido la metodología de *Lean Startup*. Frecuentemente es imposible elegir a los socios ideales o descubrir una idea de negocio que responda a satisfacer las necesidades reales de algún mercado.

Aprendimos que antes de elaborar un plan de negocios robusto y a largo plazo, podemos utilizar *Lean Startup* e iniciar con una inversión de dinero mínima, que ayude a comprender más a fondo a los clientes, teniendo una mayor flexibilidad para modificar los planteamientos iniciales erróneos y volver a comenzar, después de un mínimo impacto a nuestros bolsillos y a nuestro tiempo de implementación.

Entendimos que no existe un modelo de negocios perfecto, y la rapidez de enfrentar los cambios sociales significan una ventaja competitiva, lo que nos lleva a la necesidad de actualizarnos constantemente y de adaptar las soluciones con propuestas de valor, atractivas y diferenciadoras.

16. Conclusiones Francisco Antonio Ojesto Martínez

Identificar necesidades en la sociedad es más complejo que solo generar una idea de negocio que creemos es “millonaria”, la metodología *Lean Startup* me mostró un camino diferente para desarrollar un modelo a prueba de transformaciones sociales, un modelo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios sin previo aviso, y por supuesto con una estructura lo suficientemente fuerte para soportar un emprendimiento que la lógica explica como momentos de gran incertidumbre.

Considero que lo más importante que me llevo de este proyecto fue entender que el desarrollo de tus clientes es trascendental, y a pesar que lo escuchamos en todos lados, pocas veces nos interesa la opinión de los demás. La clave del éxito de un emprendimiento está en saber qué es lo que el cliente necesita y quiere comprar, pero cuando te dan la razón más de 100 personas de una determinada área geográfica es una mina de oro, haz encontrado una oportunidad de negocio lo suficientemente atractiva para comenzar un emprendimiento con posibilidades mayores de triunfar en el mercado.

La modalidad de emprendimiento te obliga a correr cuando apenas uno está aprendiendo a caminar, todo es muy rápido y si no pones atención en los detalles puede que el camino que vayas generando no sea el más atinado al final de cuentas, por eso la humildad y tolerar el fracaso es esencial para transformar la frustración en fortaleza personal, iniciar con una idea y pivotear cuantas veces sea necesario involucra toda la voluntad y el tiempo de nuestra parte si queremos hacerlo bien, de lo contrario no tendrá efecto la metodología *Lean Startup*.

17. Conclusiones Rubén Flores Cabrera

La profundidad en la utilización de metodologías como es *Lean Startup* es una tarea titánica como se describió en el video de una menara chusca pero cierta, para mí como para el equipo realizar esta tarea resulto un aprendizaje muy valioso, gracias a esta metodología pude darme cuenta del compromiso que requiere lanzar una *Startup*; me hizo entender que lo más importante no es el producto o servicio por ofrecer, si no las oportunidades que se presentan alrededor de las personas, confrontar una idea y preguntarles no es una tarea fácil, se requiere de desarrollar la capacidad de aceptación y cambio, pivotear o modificar cosas en el camino para aumentar las posibilidades de éxito y con esto realizar el salto que todos los emprendedores buscan teniendo una independencia financiera produciendo riqueza en a nivel profesional y personal.

Conocer e interactuar con mis compañeros fue una gran experiencia. el trabajo en equipo para la implementación de la metodología requirió de un gran esfuerzo de todos, además grandes aprendizajes se lograron durante el proceso; como saber que a partir de las hipótesis alrededor de una oportunidad es la base para validar información para luego regresar a moldear la idea con la retroalimentación obtenida y así comenzar el proceso del desarrollo de los clientes, fundamental en esta metodología *Lean Startup*, apoyados del manual del emprendedor de Steve Blank fue de gran ayudó para completar la fase de desarrollo de clientes a la vez que el diseño del Lienzo de Propuesta de Valor de Alex Osterwalder con las herramientas como el mapa de valor y mapa de segmento de clientes para descubrir los dolores y analgésicos de los clientes.

Realizar este proyecto fue muy gratificante ya que me ayudó a entender y mantener los pies bien sentados en la realidad acerca de los proyectos de emprendimiento haciéndonos bajar de la nube que emprender es simple y sencillo. Gracias por compartir conocimiento.

18. Conclusiones Alejandro Flores Figueroa

Mi generación y los estudios que llevé anteriormente, indicaban que un negocio debía comenzar con la creación de un set de páginas en donde debías redactar el detalle de lo que querías lograr y como pretendías lograrlo, el famoso plan de negocios. La metodología de lean *startup* realmente marca para mí una evolución, y más que evolución, adaptación de este proceso de generación de una empresa. Llevar no solo una idea, sino varias hipótesis a probar a la calle (*get out of the building*) y realizar iteraciones hasta que una de ellas sea probada, para así después comenzar con la creación de la *startup* y la formalización de una organización.

Salir a la calle y verificar las hipótesis, es una actividad, además de interesante, enriquecedora, ya que te permite interactuar con tus clientes potenciales, tu mercado, y verificar si realmente lo son, y si tu idea está causando un impacto positivo en brindarles una solución a sus necesidades.

El lienzo de propuesta de valor, que confronta las necesidades de un segmento de clientes con la propuesta de valor, es una herramienta tan poderosa que

permite confirmar cuando el cliente ha satisfecho las necesidades que tiene, y si llegaría a comprar y/o utilizar el servicio, definiendo así un arquetipo que se irá reinventando y adaptando, todo esto mediante la implementación, observación, diseño, validación y ajuste. Una actividad que está siempre viva y que hay que tomar siempre en cuenta de manera de asegurar que tu idea, tu modelo de negocio, siempre se encuentre al día y a la expectativa de tus clientes.

19. Conclusiones Bárbara Espinoza Martínez

Considero que han sido de gran importancia el aprendizaje que he obtenido de esta materia a lo largo del semestre, al desarrollar algo que de momento puede aparentar ser fácil, pero al final del día, conocimos un sinfín de factores que pueden intervenir en el desarrollo exitoso de un negocio, o llevarlo a la ruina. La Planificación y Propuesta de Valor que un emprendedor o empresa debe establecer, respecto a los ingresos y beneficios que desea obtener para crear un verdadero Modelo de Negocio, me resultó mucho más complejo de lo que pensaba. Ya que no basta el contar con un producto innovador o un servicio al cliente excelente, el éxito conlleva un sinfín de factores que debemos tener en cuenta, principalmente conocer la necesidad y la problemática del Cliente o Segmento de Mercado al que se desea enfocar. Comprendí que para desarrollar un modelo de negocio se deben establecer pautas a seguir para atraer al Cliente, definir ofertas del Producto o incluso, implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras, las cuales deben estar vinculadas con los recursos, límites y alcances de la compañía.

En base a lo desarrollado a lo largo de esta materia, considero que la Metodología de *Lean Start Up* me ayudó a entender que un Modelo de Negocio es la forma en la que debemos operar para generar valor a un Cliente y rentable, para esto, es necesario conocer al cliente “saliendo a la calle a validar”, conforme al Ciclo de *Lean Startup (Get out of the building)*, con el fin de Construir, Medir y Aprender el mercado al que queremos atacar.

Analizar el apartado de “Patrones de Modelos de Negocio” del Libro “*Business Model Generation*” de Alex Osterwalder, fue de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto ya que me ayudo a enfocar en las necesidades del Cliente y no perderme en mil elementos que podrían hacernos pivotear. Al final del día, la frustración llegaba a invadirme, así como al resto del equipo, ya que reconocimos que detectar una real necesidad y desarrollar un Modelo de negocio para una solución a esa problemática, no es tan sencillo como parecería. Se sabe que, hasta Carlos Slim, el hombre más rico del mundo, fracasó más de siete veces antes de encontrar el éxito en lo que es ahora una Propuesta de Valor real para sus Clientes. Y para esto, la lectura “En que Negocio Estas” de Theodore Levitt, aportó bastante para focalizar nuestros esfuerzos para crear y validar el Proyecto de los *Snacks* saludables para los niños.

Al final del día, considero que, aunque no obtuvimos los resultados que deseábamos al concluir nuestros estudios y analizar la información de lo desarrollado con el Proyecto de “Snackids”, me llevo a casa lo más valioso para no solo desarrollar un negocio propio, sino también aportar ideas de valor

para la empresa para la cual trabajo actualmente. Estoy segura de que podré ayudar a tomar más en cuenta a nuestros Clientes y verificar que se lleven una grata experiencia al consumir los productos que vendemos.

PROPUESTA

En SNACKKIDS entendemos la realidad de la actualidad, el ritmo acelerado de vida, así como las actividades cotidianas de los padres de familia, son una causa determinante de no enviar un lunch saludable y apetecible a sus hijos.

Tomando en cuenta esta realidad, observamos que los padres no administran el tiempo para llevar a cabo esta tarea, al mismo tiempo; las opciones de lunch son limitadas en repetidas ocasiones.

La propuesta de SNACKKIDS está orientada en aportar al bienestar mental y emocional de los padres de familia que sienten frustración y estrés al momento de buscar una opción de lunch para sus hijos.

Después de salir a la calle y realizar entrevistas (Blank & Dorf, 2012) con el “desarrollo de clientes” identificamos que los padres de familia experimentan frustración del proceso que conlleva realizar o proporcionar un lunch a sus hijos, por lo tanto, acaban dando dinero para que adquieran productos dentro de la misma cooperativa de la escuela y en tiendas de conveniencia. Esta situación preocupa a los padres provocándoles frustración y estrés

Los pilares de la propuesta recaen, en ofrecer seguridad y conveniencia al segmento de padres de familia con hijos en etapa escolar primaria; brindando una opción que aporta a la tranquilidad de los padres, minimizando el estrés que se genera cada mañana.

20. Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto, consiste en ofrecer el producto llamado “SNACKKIDS” a la institución educativa, los pedidos se realizarán por a través de 3 modalidades: Por medio de solicitud del propio niño, por medio de solicitud de los padres o por medio de solicitud de la escuela.

La distribución del producto será mediante vehículos propios de la empresa, el cual inicialmente está proyectado para que esta sea a una institución educativa. Cabe mencionar que la institución, estará recibiendo una comisión en base a la venta de cierto número de paquetes y sus instalaciones serán utilizadas como centro de distribución.

Un esquema de ingresos secundarios será ofrecer el Kit directamente a la institución escuela, en donde ellos serán los responsables de su administración y comercialización.

De acuerdo a las validaciones realizadas, el modelo de negocios final es ofrecer kits con productos saludables y antojables desarrollados para niños, utilizando la infraestructura de las instituciones escolares como enlace entre los padres de familia interesados en el modelo y la empresa, para generar ventas y desarrollar clientes.

20.1.1. Segmento de clientes

Enfocarnos en padres de familia que desean enviar un lunch saludable y apetecible a sus hijos y no administran su tiempo o no tienen la calma para realizar esta tarea

20.1.2. Propuesta de Valor

Brindamos comodidad y confianza a los padres de familia al proporcionar lunch diario a los hijos brindando tranquilidad y reduciendo preocupación y esfuerzo en la realización de esta tarea.

- ✓ Accesibilidad, conveniencia.
- ✓ Servicio al alcance de canales electrónicos.
- ✓ Novedad.
- ✓ Diseño.

20.1.3. Actividades Clave y Recursos Clave

Dentro de las actividades clave contamos con el Desarrollo de productos, así como la Visita a escuelas promocionando el kit SNACK KID, Creación de Promociones y paquetes

Relativo a los recursos clave planteamos iniciar esta empresa con capital propio, en específico 50 Mil Pesos por integrante del equipo. Cada uno de nosotros contamos con automóvil que servirá para la distribución inicial, sin embargo se contempla la adquisición de 1 motocicleta a financiamiento de 12 meses.

20.1.4. *Relación con el Cliente*

Get/Keep/Grow (obtener, mantener, crecer)

Get: Visitas a Escuelas, Publicidad en medios digitales, regalos a clientes primerizos, presencia en expos y activaciones, Medios Digitales

Keep: Big Data, Cliente Consentido, Clientes frecuentes, Programas de Lealtad

Grow: Promociones Cruzadas, Sinergias, Franquicias

20.1.5. *Canales*

En la etapa de arranque Visita a escuelas será el canal principal y la recomendación boca a boca, posteriormente adaptaremos el modelo de *E-commerce* (Comercio electrónico), para la venta y distribución del Kit.

20.1.6. *Asociaciones Clave*

- ✓ Promociones cruzadas con tiendas de conveniencia.
- ✓ Alianzas con nutriólogos y clínicas especializadas.
- ✓ Alianzas con gobiernos locales y programas educativos.
- ✓ Alianza con emprendedores locales y productores.

20.1.7. *Estructura de Costos*

Contemplamos el coste de comprar la materia prima para conformar los paquetes, el costo de elaborar cada paquete empaque y presentación, personal de ventas y marketing, bodega y distribución.

20.1.8. *Fuente de Ingresos*

- ✓ Venta directa dentro de las escuelas a los padres de familia.
- ✓ Venta del paquete a la propia institución escolar.
- ✓ Venta del paquete dentro de la tienda de la escuela o cooperativa.
- ✓ Venta por internet a público.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO

Por el momento ya se ha programado una prueba piloto a partir de enero 2018 dentro de un Colegio en Zapopan Jalisco. A través de la institución se realizará una red de contacto con padres de familia con el consentimiento de la mesa directiva de la escuela así como la asociación de padres de familia para la presentación del proyecto iniciando con estas acciones la primera etapa del proyecto referente al *Get* (Blank & Dorf, 2012). Apoyados de herramientas como redes sociales y pagina web, se iniciará un plan de mercadotecnia enfocado a la propagación y divulgación del modelo de negocio

A través de los motores crecimiento viral y pegajoso se lanzarán dos estrategias:

- Una viral que constara en incentivar a nuestros usuarios a referir el producto dentro las redes sociales ofreciendo descuentos y proporciones a través de incluir personas de su círculo social.
- Por otro lado, el motor de crecimiento pegajoso atraerá nuevos clientes ofreciendo 20% de descuento al colocar la primera orden de compra del Kit. No obstante, seguiremos haciendo campañas de mejora para retener a nuestros clientes y al mismo tiempo ofrecerles nuevos y mejores productos que cubran los requisitos de nuestro mercado.



Ilustración No - Embudo Get/Keep/Grow (Blank & Dorf, 2012)

BIBLIOGRAFÍA

- The Nielsen Company. (octubre 17, 2014). A nivel global las ventas de snacks alcanzan \$347 Mil Millones de dólares anuales. Noviembre 16, 2017, de Nielsen Sitio web: <http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Fresh Lean. (2017). Alimentos Frescos y Organicos. Octubre 22, 2017, de Fresh Lean Sitio web: <https://www.freshnlean.com/>
- Ainia. (2015). Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas. Septiembre 18, 2017, de Ainia Sitio web: <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>
- Expansión. (Julio 15, 2008). Alimentos para niños son poco Nutritivos. Agosto 23, 2017, de CNN Expansión Sitio web: <https://expansion.mx/actualidad/2008/07/15/alimentos-para-ninos-no-son-nutritivos-1>
- Blank, S., & Dorf, B. (s/f). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company* (Kindle Edition, Vol. 1). K&S Ranch, Incorporated, 2012
- Blank, S. G., Dorf, B., De Miguel, J. A., Álvarez, J. G., & Peralta, A. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Recuperado a partir de [http://www.academia.edu/19969015/El manual del emprendedor La guía paso a paso para crear una gran empresa](http://www.academia.edu/19969015/El_manual_del_emprendedor_La_guía_paso_a_paso_para_crear_una_gran_empresa)
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, EUA: K&S Ranch
- Be great now: an exclusive interview: Jim Collins. *Inc.*, (5), 68 diciembre 13, 2017, de ebscohost Sitio web: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=331709f4-1d4f-409d-a265-03f64d67d26f%40sessionmgr4010>
- Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco. (agosto 22, 2013). Capacitación. Noviembre 21, 2017, de CIAJ Sitio web: <http://www.ciaj.org.mx/#!/projects/project-3.html>
- Chipotle. (2017). Chipotle. octubre 26,2017, de Chipotle Sitio web: <https://www.chipotle.com/>
- Tim Brown. (2008). Desing Thinking. 20 de agosto de 2017, de Emprendedoresupa Sitio web: https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

- Eric Ries. *The Lean Start-up*.(2012). <http://theleanstartup.com/>
- Blue Apron. (marzo 1, 2016). Ingredientes Frescos, recetas originales, entregados para ti. octubre 26, 2017, de Blue Apron Sitio web: <https://www.blueapron.com/>
- Hello Fresh. (febrero 14, 2017). Ingredientes deliciosos que te encantará comer. octubre 26, 2017, de Hello Fresh Sitio web: <https://www.hellofresh.com/>
- Súper Easy. (agosto 29, 2017). Entrega de súper mercado a domicilio. noviembre 3, 2017, de Súper Easy Sitio web: https://www.facebook.com/pg/SuperEasyGDL/posts/?ref=page_internal
- Food For You. (2015). Alimentación práctica, rico y saludable. Octubre 24, 2017, de Food For You Sitio web: <https://www.foodforyou.com.mx/>
- FresBox. (2016). La cosecha a tu casa. octubre 24, 2017, de FresBox Sitio web: <http://fresbox.cl/>
- Grech, A., & Allman-Farinelli, M. (2015). A systematic literature review of nutrition interventions in vending machines that encourage consumers to make healthier choices. *Obesity Reviews*, 16(12)
- GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. (2014). *Capital Humano*, 27(290), 129.
- Impiden carencias buena nutrición. (s/f). Recuperado el 16 de octubre de 2017, a partir de [https://www.emis.com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?pc=MX&dcid=559441893&range=365&sv=EMIS&query_entry=start_page&search_mode=1&dtyp\[\]=1&keyword=nutricion+en+mexico&change_selected_countries=1&change_selected_indus=1&title=0&rpp=25&display=1&similar=1&search_selected_tab=all&controller=search&action=search&module=default&first_load_rpp=10](https://www.emis.com.ezproxy.iteso.mx/php/search/doc?pc=MX&dcid=559441893&range=365&sv=EMIS&query_entry=start_page&search_mode=1&dtyp[]=1&keyword=nutricion+en+mexico&change_selected_countries=1&change_selected_indus=1&title=0&rpp=25&display=1&similar=1&search_selected_tab=all&controller=search&action=search&module=default&first_load_rpp=10)
- SIGED. (septiembre, 2016). Total de escuelas a nivel NACIONAL por tipo educativo. octubre 16, 2017, de SigedSEP Sitio web: <https://www.siged.sep.gob.mx/SIGED/estadisticas/escuelas.html>
- INEGI. (2008). Características educativas de la población. octubre 19, 2017, de INEGI Sitio web: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=14#tabMCcollapse-Indicadores>
- IRI. (septiembre, 2013). Investigación de Mercado. septiembre 22, 2017, de IRI Sitio web: <https://www.iriworldwide.com/es-ES>

- Javelin Experiment Board: Validación de Ideas para Startups (2015). <https://javelin.com/>. de <http://leanparaguay.com/blog/javelin-experiment-board-validacion-de-ideas-para-startups/>
- John C. Maxwell. (2007). El Talento Nunca es Suficiente. Estados Unidos de América: Grupo Nelson, Inc.
- Levitt, T. (Oct 2006). ¿En qué negocio está usted? Harvard Business Review América Latina, 1, 9
- Innokabi. (febrero 25, 2016). Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente. octubre 30, 2017, de Innokabi Sitio web: <http://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Mordeli. (2016). Es natural tener antojos. octubre 24, 2017, de Kichink Sitio web: <https://www.kichink.com/stores/mordeli/category/>
- Macias M., A., & Gordillo S., L., & Camacho R., E. (2015). Hábitos alimentarios de niños en edad escolar y el papel de la educación para la salud. *Revista Chilena de Nutrición*, 39 (3), 40-43 (<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=46923920006>)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley
- Osterwalder, A., Pigneur, & Greg Bernarda (2010). *The Value Proposition Design*. Startegyzer.com/vpd: Wiley
- Ebscohost. The Best on Design Thinking From Rotman Magazine. Noviembre 13, 2017 de Ebscohost Sitio web: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzY4Mjk3M19fQU41?sid=331709f4-1d4f-409d-a265-03f64d67d26f@sessionmgr4010&vid=1&format=EB&rid=4>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nueva York, EUA: Crown Business
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito usando la innovación continua (4a edición.)*. Barcelona, España: Deusto
- Steve Blank: The Key to Startup Success? “Get Out of the Building”. (2014, octubre 27). Recuperado el 1 de diciembre de 2017, a partir de <https://www.inc.com/steve-blank/key-to-success-getting-out-of-building.html>

- Snack Club. (abril 2015). Snack Saludable. Octubre 24, 2017, de Snack club
Sitio web: https://www.fondify.mx/Snack_club
- Why you need customer development. En Lean Customer Development (238).
United States of America: O'Reilly Media, Inc.

ANEXOS

Modelo de Negocio CANVAS

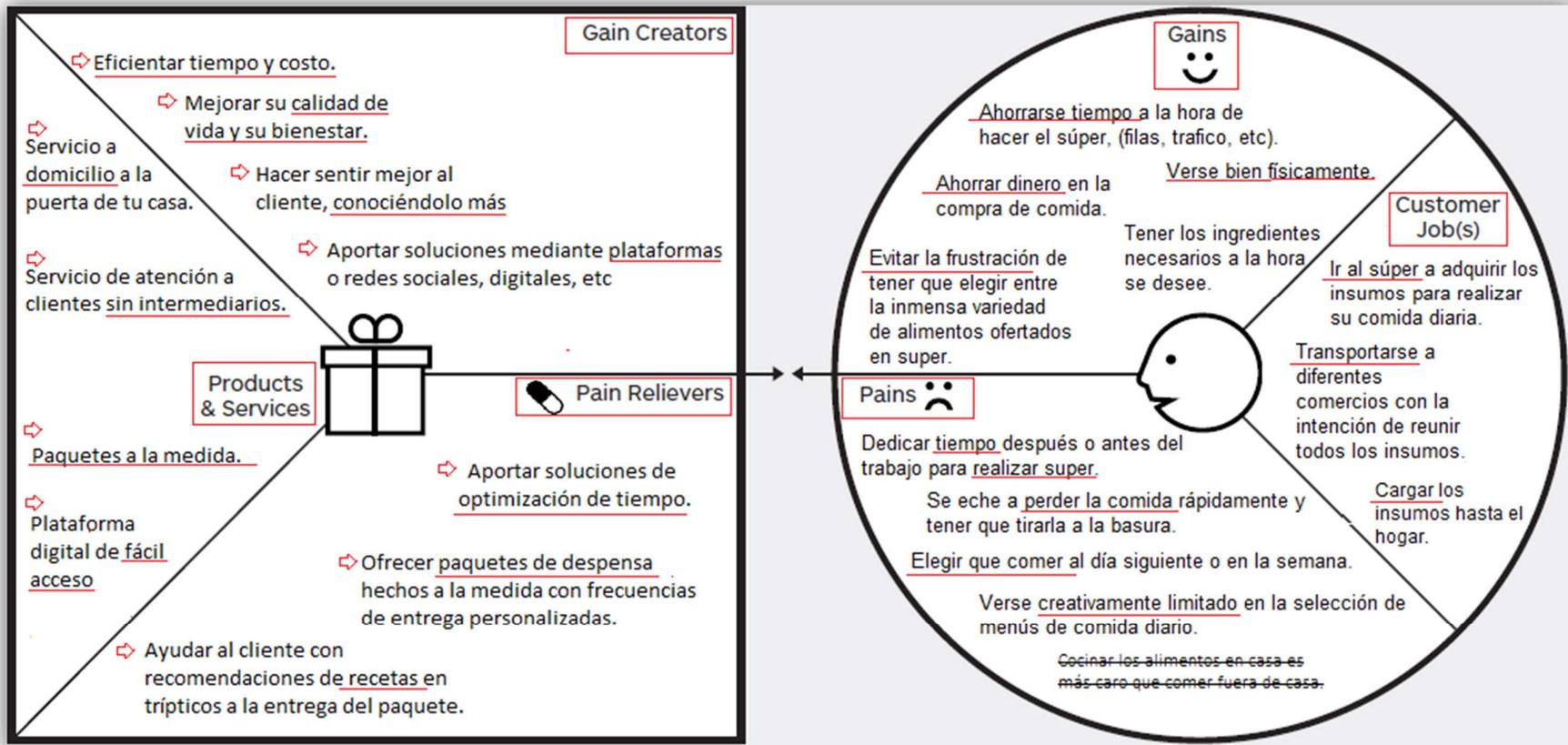


ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Alianza con escuelas <i>publicas y privadas (Primaria)</i></p> <p>Alianza con proveedores de Snack buscando apoyar a emprendedores locales (solo asegurar las cantidades y mejora de precios (economía de escalas)</p> <p><i>Coopetición: Con Uber Eats y/o Rappi.</i></p>	<p>Desarrollo de productos, Visita a escuelas promocionando el producto, Creación de Promociones y paquetes</p>	<p>Brindamos comodidad y confianza a los padres de familia al proporcionar lunch diario a los hijos eliminando preocupación ni esfuerzo.</p> <p>Accesibilidad Servicio al alcance de canales electrónicos.</p>	<p>GET/KEEP/GROW</p> <p>GET: Visitas a Escuelas, Publicidad en medios digitales, regalos a clientes primerizos, presencia en expos y activaciones, Medios Digitales</p> <p>KEEP: Big Data, Cliente Consentido, Clientes frecuentes, Programas de Lealtad</p> <p>GROW: Promociones Cruzadas, Sinergias, Franquicias</p>	<p><i>Personas que les gusta cocinar, que tienen hijos y les gusta invitar a los amigos a comer a su casa</i></p> <p><i>Personas que les gusta ir al súper o acudir a la central de abastos por frutas y verduras</i></p> <p><i>Personas que les gusta cocinar y utilizan recetas o tutoriales</i></p> <p><i>Personas que no administran su tiempo para cocinar o ir al súper</i></p>
	RECURSOS CLAVE	<p><i>Conveniencia (Se te olvidó comprar algo o tienes visitas mañana?)</i></p> <p><i>Seguridad (Garantisamos frutas y verduras frescas directas de la central de abastos y Snacks saludables)</i></p> <p><i>Status (Comparte con tu familia y amigos tus creaciones culinarias)</i></p> <p><i>Generar paquetes de despensas personalizadas</i></p> <p><i>Garantizar la calidad del producto</i></p> <p><i>Precios mas bajos</i></p>	CANALES	<p>Padres de familia que desean enviar un lunch saludable y/o antojable a sus hijos y no administran su tiempo o no tienen la calma para realizar esta tarea.</p> <p><i>Personas que comen fuera</i></p> <p>Escuelas privadas con cooperativas o área de alimentos</p>
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<p>Productos, personal de ventas y marketing, elaboración de kits, servicios, bodega, transportación.</p>		<p>Venta de producto a escuelas, padres, puntos de venta B2B</p>		

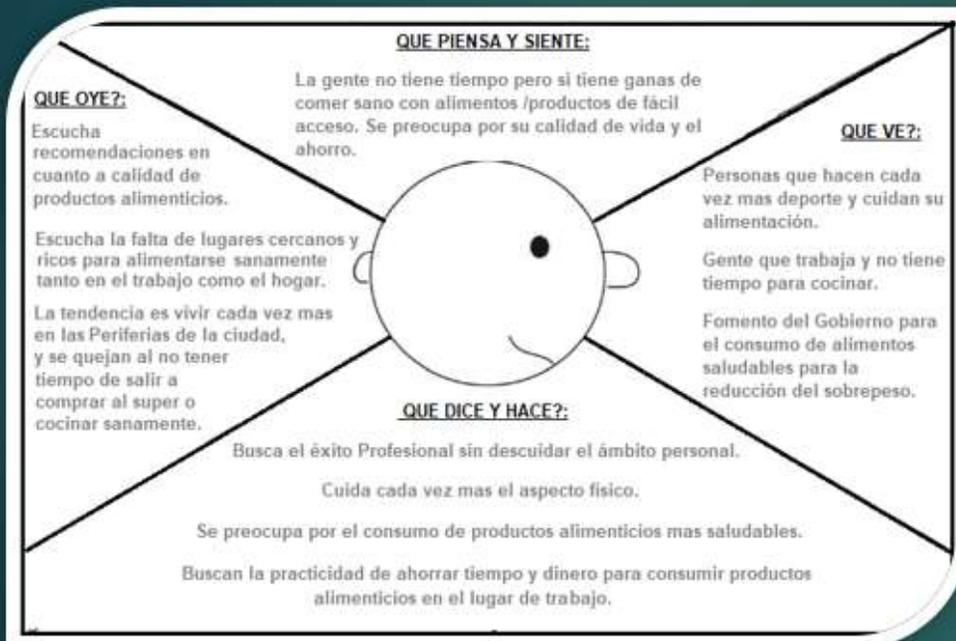
21. Cuadro de arquetipo de cliente

ARQUETIPO DE CLIENTE	PRINCIPALES PROBLEMAS / NECESIDADES QUE ENFRENTA	ESTILO DE VIDA
	<ul style="list-style-type: none"> * Dedicar el tiempo para salir a hacer el super, tener que elegir entre la inmensa variedad de productos ofertados generando mas gasto al comprar mas y en ocasiones a alto costo, provocando desperdicio de comida. * Problemas para trasportarse y de preparar la comida, genera conflinto en los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Valores: Calidad de vida y Bienestar. * Intereses: Optimización de tiempo, consumo de Calidad y Ahorro monetario. * Motivaciones: Salud, generar mas tiempo a lo personal. * Temores: Enfermedades por estrés, obesidad, gasto inessesario por desperdicio de comida. * Metas: Mayor cuidado personal, ahorro en tiempo y dinero.
<ul style="list-style-type: none"> * Rango entre 25 a 40 años. * Genero indistinto. * Escolaridad: Profesionistas, Amas de Casa, Gente que trabaja 8 hrs o mas al dia. * Estadoa Civil: Indistinto. * Religión: No relevante. 	<p style="text-align: center;">MOMENTOS EN LOS QUE PRESENTA PROBLEMA / NECESIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cuando desea preparar algo de comer y no tiene los insumos necesarios a la mano. * Cuando no se tiene tiempo para ir al super por trabajo o actividades personales. * Cuando se tiene alguna incapacidad para trasportarse y/o cargar los isnumos del super. * Cuando el horario de trabajo no permite salir a comer en el momento que se tenga hambre. 	<p style="text-align: center;">DONDE LO ENCUESTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hogar * Oficina * Gimnasios y Clubes deportivos * Escuelas y/o Universidades

22. Mapa de cliente y mapa de valor



Mapa de Empatía



ESFUERZOS

- Dedicar tiempo a cocinar después de un día pesado.
- Desperdiciar comida.
- No saber que preparar de comer.
- No tener todos los ingredientes necesarios y frescos para cocinar.

RESULTADOS

- Ahorrase tiempo para dedicar a la familia o actividades personales.
- Cuidar la salud y aspecto fisico.
- Ser más saludable.
- Lograr enfocarse al éxito profesional al sentirse físicamente saludable y con mayor tiempo para lo personal.

23. Estadísticas

INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Básico
 Fecha de elaboración: 17/02/2011

Población de 3 años y más por municipio y edad según condición de asistencia escolar y sexo

Entidad federativa	Municipio	Edad	Población de 3 años y más			Condición de asistencia escolar		
			Total	Hombres	Mujeres	Asiste		
			Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
14 Jalisco	Total	Total	6,857,151	3,350,163	3,506,988	2,111,639	1,054,419	1,057,220
14 Jalisco	Total	03 años	142,937	72,695	70,242	18,647	9,327	9,320
14 Jalisco	Total	04 años	145,149	73,908	71,241	81,246	40,905	40,341
14 Jalisco	Total	05 años	142,467	72,546	69,921	128,917	65,470	63,447
14 Jalisco	Total	06 años	145,145	73,571	71,574	137,954	69,849	68,105
14 Jalisco	Total	07 años	144,908	73,238	71,670	139,377	70,270	69,107
14 Jalisco	Total	08 años	147,210	75,062	72,148	142,021	72,245	69,776
14 Jalisco	Total	09 años	147,345	74,891	72,454	142,429	72,197	70,232
14 Jalisco	Total	10 años	151,445	76,879	74,566	146,036	73,892	72,144
14 Jalisco	Total	11 años	141,543	71,567	69,976	136,404	68,632	67,772
14 Jalisco	Total	12 años	143,895	72,995	70,900	137,039	69,127	67,912
14 Jalisco	Total	13 años	137,787	70,094	67,693	124,699	63,095	61,604
		TOTAL.	1,589,831	807,446	782,385	1,334,769	675,009	659,760
14 Jalisco	039 Guadalajara	Total	1,404,196	671,068	733,128	413,101	206,451	206,650
14 Jalisco	039 Guadalajara	03 años	22,681	11,633	11,048	3,981	2,051	1,930
14 Jalisco	039 Guadalajara	04 años	23,594	11,968	11,626	14,562	7,300	7,262

14 Jalisco	039 Guadalajara	05 años	23,231	11,780	11,451	21,568	10,950	10,618
14 Jalisco	039 Guadalajara	06 años	23,873	12,210	11,663	22,882	11,690	11,192
14 Jalisco	039 Guadalajara	07 años	24,084	12,261	11,823	23,271	11,832	11,439
14 Jalisco	039 Guadalajara	08 años	25,055	12,761	12,294	24,306	12,362	11,944
14 Jalisco	039 Guadalajara	09 años	24,983	12,682	12,301	24,224	12,268	11,956
14 Jalisco	039 Guadalajara	10 años	26,104	13,235	12,869	25,285	12,800	12,485
14 Jalisco	039 Guadalajara	11 años	24,629	12,378	12,251	23,820	11,913	11,907
14 Jalisco	039 Guadalajara	12 años	25,345	12,823	12,522	24,429	12,291	12,138
14 Jalisco	039 Guadalajara	13 años	24,395	12,221	12,174	22,872	11,361	11,511
14 Jalisco	039 Guadalajara	14 años	24,854	12,373	12,481	22,230	10,894	11,336
14 Jalisco	039 Guadalajara	15 años	26,406	13,268	13,138	21,211	10,401	10,810
14 Jalisco	039 Guadalajara	16 años	25,485	12,784	12,701	17,384	8,458	8,926
14 Jalisco	039 Guadalajara	17 años	27,575	13,978	13,597	17,665	8,593	9,072
14 Jalisco	039 Guadalajara	18 años	28,774	14,658	14,116	15,458	7,739	7,719
14 Jalisco	039 Guadalajara	19 años	27,028	13,433	13,595	12,409	6,118	6,291
14 Jalisco	039 Guadalajara	20-24 años	140,839	70,511	70,328	44,920	22,843	22,077
14 Jalisco	039 Guadalajara	25-29 años	125,423	62,431	62,992	13,385	7,442	5,943
14 Jalisco	039 Guadalajara	30 años y más	709,838	321,680	388,158	17,239	7,145	10,094
		TOTAL.	1,185,962	560,160	625,802	229,202	113,285	115,917
14 Jalisco	120 Zapopan	Total	1,160,968	565,839	595,129	378,009	190,390	187,619
14 Jalisco	120 Zapopan	03 años	22,618	11,437	11,181	4,789	2,409	2,380
14 Jalisco	120 Zapopan	04 años	22,969	11,650	11,319	14,447	7,342	7,105
14 Jalisco	120 Zapopan	05 años	22,520	11,545	10,975	20,860	10,700	10,160
14 Jalisco	120 Zapopan	06 años	22,921	11,615	11,306	21,853	11,033	10,820
14 Jalisco	120 Zapopan	07 años	23,301	11,830	11,471	22,379	11,323	11,056
14 Jalisco	120 Zapopan	08 años	23,610	11,949	11,661	22,726	11,484	11,242
14 Jalisco	120 Zapopan	09 años	23,326	11,798	11,528	22,540	11,377	11,163

14 Jalisco	120 Zapopan	10 años	24,457	12,356	12,101	23,539	11,850	11,689
14 Jalisco	120 Zapopan	11 años	22,859	11,691	11,168	22,065	11,247	10,818
14 Jalisco	120 Zapopan	12 años	23,650	11,928	11,722	22,734	11,413	11,321
14 Jalisco	120 Zapopan	13 años	22,294	11,457	10,837	20,671	10,584	10,087
TOTAL.			254,525	129,256	125,269	218,603	110,762	107,841