

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 ADMINISTRACIÓN



PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA LA EDUCACION INTERACTIVA EN NIÑOS MENORES A 7 AÑOS

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

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: Verónica Peinado Flores (Maestría en Administración MA76173)
Carlos Enrique Moreno Osuna (Maestría en Administración MA36460)
Jessica Anaí Rojas González (Maestría en Administración MA701046)

Tutor: MID, LAE. Alberto C. Flores Martínez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. 14 de septiembre de 2017.

Abstract

Tomando como base el proyecto iniciado en Investigación, Desarrollo e Innovación 2 o “IDI 2” en la modalidad de emprendimiento, donde se había sugerido la idea de crear una marca dedicada a proporcionar soluciones a la salud de forma alternativa, se planteó la hipótesis inicial de “satisfacer el instinto de protección” de las madres hacia su familia.

Durante las primeras sesiones tanto de trabajo de campo (entrevistas), como teórica (exposición a sinodales), vimos un sesgo en nuestra información, ya que solo estábamos confirmando la información que ya teníamos con preguntas cuya respuesta era muy obvia. Esto nos llevó a hacer un “zoom out”, es decir, las preguntas fueron un poco más abiertas o generales y dejamos de lado la idea inicial, con la intención de tener un panorama más amplio, y con esto entender que querían nuestros clientes potenciales, los cuales ya habíamos identificado como madres de 30 a 40 años, con hijos de entre 2 y 7 años.

Identificadas estas constantes se procedió a validar la información, donde dentro de las entrevistas las madres confirmaron esta necesidad, con esto se logró el ajuste de cliente- problema o “customer problem fit”.

Con esto, hicimos una lluvia de ideas interna, y vimos que además de estas necesidades, las madres buscaban conseguir información o una solución de manera rápida y práctica, tomamos entonces estas bases y comenzamos a buscar socios clave y a crear un Producto Mínimo Viable o PMV, que nos ayudó a

validar que la solución lograra hacer que interactuaran la madre e hijo; en total se realizaron 172 entrevistas donde fuimos descubriendo poco a poco las necesidades, gustos y problemáticas que enfrentan nuestros clientes potenciales, ayudándonos a generar una solución que les generara valor.

Índice

I. Resumen del proyecto	5
II. Justificación del trabajo	6
a) Planteamiento inicial	6
III. Revisión de literatura	9
IV. Metodología utilizada	11
- Figura 1. “Customer Development”	
V. Mercado meta	13
a) Análisis del sector	13
b) Arquetipos de clientes/usuarios	14
- Figura 2. “Arquetipo”	
c) Tamaño del mercado	16
d) Tendencias	16
e) Fuerzas del mercado (identificación)	17
VI. Análisis de resultados	18
a) Hipótesis identificadas	18
b) Hallazgos	18
c) Pivotes realizados	21
d) Soluciones propuestas	22
e) Evolución del prototipo	22
- Figura 3. “Versión 1.0 MVP”	
- Figura 4. “Versión 2.0 MVP”	
f) Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)	24
- Figura 5. “5 fuerzas de Porter”	
g) Monetización	25
- Tabla 1. “Desglose inversión inicial”	
- Tabla 2. “Desglose costos anuales”	
- Tabla 3. “Proyección a 3 años”	
- Tabla 4. “Tabla de tiempos”	
VII. Conclusiones	29
VIII. Propuesta	29
a) Modelo de negocio	29
b) Plan de acción estratégico	30
IX. Bibliografía	32

I. Resumen del proyecto

Tomando como base el proyecto iniciado en Investigación, Desarrollo e Innovación 2 o “IDI 2” en la modalidad de emprendimiento, donde se había sugerido la idea de crear una marca dedicada a proporcionar soluciones a la salud de forma alternativa, se planteó la hipótesis inicial de “satisfacer el instinto de protección” de las madres hacia su familia.

Durante las primeras sesiones tanto de trabajo de campo (entrevistas), como teórica (exposición a sinodales), vimos un sesgo en nuestra información, ya que solo estábamos confirmando la información que ya teníamos con preguntas cuya respuesta era muy obvia. Esto nos llevó a hacer un “zoom out”, es decir, las preguntas fueron un poco más abiertas o generales y dejamos de lado la idea inicial, con la intención de tener un panorama más amplio, y con esto entender que querían nuestros clientes potenciales, los cuales ya habíamos identificado como madres de 30 a 40 años, con hijos de entre 2 y 7 años.

Una vez cambiado este enfoque, dentro de nuestras entrevistas encontramos tres constantes que mencionaron las madres: Interactuar con sus hijos, Educarlos de una forma divertida y que les ayudara a acercarse a ellos.

Identificadas esta constantes se procedió a validar la información, donde dentro de las entrevistas las madres confirmaron esta necesidad, con esto se logró el ajuste de cliente- problema o “customer problem fit”.

Con esto, hicimos una lluvia de ideas interna, y vimos que además de estas

necesidades, las madres buscaban conseguir información o una solución de manera rápida y práctica, por lo que identificamos que una página web, y en un futuro migrar a una aplicación podría ser una solución atractiva para las madres.

Con esto se procedió a buscar socios clave, encontrando a la empresa Villa Vanilla, que ayudó a generar una primera propuesta de solución, además de descubrir y entender el tema de gamificación¹ que nos sirvió como método para hacer que la solución fuera más atractiva para madres y niños, creando una sana competencia, generando puntuación por logros obtenidos, clasificando a los usuarios de acuerdo a sus logros, etc.

Con esto se procedió a crear un Producto Mínimo Viable o PMV, que nos ayudó a validar que la solución lograra hacer que interactuaran la madre e hijo, mediante juegos que además ayudarían con la educación del menor.

En total se realizaron 172 entrevistas donde fuimos descubriendo poco a poco las necesidades, gustos y problemáticas que enfrentan nuestros clientes potenciales, ayudándonos a generar una solución que les generara valor.

II. Justificación del trabajo

a) Planteamiento inicial

El presente proyecto se enfoca a indagar en cómo las madres buscan satisfacer su instinto de protección, dicha hipótesis surge como parte de una exploración previa realizada en la materia IDI 2 en modalidad de emprendimiento.

¹Uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación, así como de reforzar la conducta para solucionar un problema, mejorar la productividad, obtener un objetivo, activar el aprendizaje y evaluar a individuos concretos

En esta primera búsqueda se detectó que las madres en general tienden a brindar protección a su familia, pero sobre todo a sus hijos, en temas que abarcan salud, educación, recreación, convivencia familiar, entre otros.

Adentrarnos en este contexto familiar en donde Brock, Oertwein & Coufal (1993) afirman que padres y madres desean desempeñar un buen rol como tal, sin embargo se enfrentan a cambios en la sociedad que requieren analizar qué funciones deben desempeñar y apoyarse de herramientas que contribuyan al desarrollo de dichas responsabilidades.

Esteinou (2004) explica que los cambios que los roles familiares han sufrido, se basan en que en épocas pasadas el papel de la madre consistía en hacerse cargo del cuidado de los hijos, mientras que la función del padre radicaba en proveer sustento económico a la familia. Por otra parte el reconocimiento de igualdad de género ha dado lugar a la incorporación de la mujer en el medio laboral, cumpliendo el rol de madre y además contribuyendo al sustento familiar, esto ha dado lugar a cambios estructurales familiares, sobre todo en el cuidado de los hijos, quedando como responsables terceros, como escuelas, guarderías o abuelos.

Winnicott (1993) enfatiza la importancia del vínculo madre e hijo como un componente vital para el adecuado desarrollo del niño.

Ante la situación actual de las mujeres de desempeñarse como madres y profesionales, así como parte de la información obtenida de primera mano de mujeres que cubrían el perfil del cliente definido: Madres de 30 a 40 años, con hijos entre 2 y 7 años, se detectan problemáticas como:

- Escasez de tiempo para educar y pasar tiempo junto a sus hijos,
- Preocupación por desempeñar óptimamente el rol de madre,

- Falta de apoyo profesional que refuerce la crianza de sus hijos, ante temas o situaciones desconocidas para la madre.

El uso de herramientas informativas, didácticas, recreativas, etc. que contribuyen a desempeñar el rol de madre es muy variado, sin embargo una tendencia es el uso de la internet para consulta de información, esto según estudio realizado por AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet) en 2015 el 50% de los usuarios en internet eran mujeres y un 30% se encontraban entre los 25 – 44 años (mercado meta). Además de que el uso para la búsqueda de información representaba el 78%, niños usuarios de internet entre los 3 y 6 años fue del 43% y un 58% hacía uso con fines de entretenimiento y 40% para fines de educativos (escuela).

En la actualidad la tendencia hacia el denominado internet de las cosas o “IoT” por sus siglas en ingles Internet of things, está cada vez más consolidado en temas diversos, y no es la excepción en el ámbito educativo, según reporte realizado por Technavio (2015) el IoT ha permitido eliminar barreras geográficas y económicas en la educación, lo que representa acceso continuo a una educación de calidad.

Bajo el enfoque de la educación de los niños como parte de una de las tantas responsabilidades de la madre, se tiene que durante la última década se ha dado una conexión entre los juegos y el aprendizaje (Espinosa 2016).

De acuerdo a diversos estudios a través de los juegos, es posible lograr una motivación hacia el aprendizaje (Kenny y McDaniel 2011), mejorar la concentración, la atención y el pensamiento complejo (Kirriemuir y McFarlane, 2004).

El uso de juegos ha evolucionado durante los últimos años, según datos de Technavio (2015) a partir del año 2010 con el incremento en el uso de internet y de redes sociales, se tuvo la posibilidad de jugar en línea a cualquier momento y

desde cualquier sitio, por otra parte, los juegos ya no solo tienen un fin de entretenimiento, sino también un fin educativo.

Así como se mencionan las posibilidades de juegos como métodos de aprendizaje, es importante considerar las limitaciones de los mismos, como en cualquier programa, actividad o proceso educativo.

Como parte de la investigación realizada en el proyecto, se considera necesario analizar en qué medida las madres podían optimizar el tiempo de interacción con el niño, donde los actores o protagonistas no sean únicamente los niños, sino también la propia familia, concretamente la madre, de manera que se puede integrar la educación recibida en casa y en la escuela, todo esto de una manera no convencional, a través de una mecánica de juegos, que impliquen recompensas, reconocimiento para ambos, cuyo objetivo primordial es reforzar los aprendizajes del menor, además de dar seguimiento y retroalimentación especializada hacia los resultados obtenidos por el niño, sobre todo cuando estos no son los esperados o muestran una deficiencia, en coherencia con los nuevos enfoques y tendencias detectadas en la exploración.

Por lo antes expuesto, en este contexto, el objetivo de este proyecto es concretar de qué manera se puede contribuir en satisfacer dicha necesidad de protección y así ofrecer una solución novedosa y valiosa para madres e hijos, que optimice el bienestar y desarrollo de los niños.

III. Revisión de literatura

En la modalidad de IDI modalidad en emprendimiento uno de los objetivos primordiales es precisamente diseñar emprendimientos relevantes e innovadores, razón por la cual a lo largo del curso: IDI 2, 3 y 4, se han proporcionado herramientas y metodologías orientadas hacia tal objetivo.

En una primera fase correspondiente a IDI 2, el marco teórico se basó en la metodología design thinking, la cual opera a través de las siguientes fases:

1. Explorar
2. Entender
3. Idear
4. Prototipar
5. Validar
6. Escalar

El primero en introducir el término “design thinking” fue Herbert Simon en su libro La ciencia de lo artificial. De manera general, esta metodología cuenta con uno de los primeros acercamientos a diseñar a partir de la necesidad del cliente y basar las propuestas no en un objeto, sino en el valor. Implicó un reto cambiar la perspectiva de que es valioso para nosotros (diseñador/emprendedor), hacía qué es valioso para el cliente.

En la última fase de emprendimiento llevado a cabo en IDI 3 y 4, la literatura de apoyo para el proyecto fue principalmente: “El manual del emprendedor”, de Steve Blank y Bob Dorf, así como: “Generación de modelos de negocios”, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

El manual del emprendedor se cimienta en la metodología de “Lean Startup”, es una “guía de la búsqueda de un modelo de negocio que pueda crecer, preparando a los emprendedores para: salir a la calle y hablar con los clientes; encontrar productos que encajen con cada mercado; captar y retener a los clientes y ampliar los ingresos que se obtienen de esos clientes” (Blank, S. & Dorf, B, 2012 p.8). La ejecución de esta metodología en el proyecto, consiste en plantear hipótesis sobre el segmento de mercado, propuesta de valor, canales, fuentes de ingreso, etc., para posteriormente salir a la calle a validar, lo cual implica realizar entrevistas

cuyos cuestionamientos permitan validar, ajustar o realizar “pivots” el resultado final es obtener un Mínimo Producto Viable o MVP por sus siglas en inglés y un modelo de negocios viable y escalable.

Al igual que “Design thinking”, todo parte de la necesidad del cliente, una de las ventajas de las herramientas brindadas en “El manual del emprendedor” es que te permiten validar un idea de negocio en el menor tiempo posible y con el menor costo posible.

En el libro “Generación de modelos de negocios”, te lleva paso a paso a diseñar un modelo de negocio, entre las herramientas que utilizan es el lienzo de modelo de negocio. Abarca aspectos como: Propuesta de valor, segmento de clientes, relación con el cliente, canales de distribución, fuentes de ingresos, aliados estratégicos, actividades clave, recursos clave y estructura de costos.

IV. Metodología utilizada

Se usaron 3 metodologías para este trabajo: *Customer Development*, *Diseño de Modelo de Negocio* y *Lean Startup*, el concepto de esta última se entiende como una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocios repetible y escalable.

Como principio básico, esta metodología busca desarrollar la mejor solución de acuerdo a las necesidades del cliente potencial, es decir, proveer de manera más efectiva las posibles soluciones inexistente en el mercado y deseadas por los consumidores finales, evitando de esta forma los tradicionales esquemas de desarrollo de soluciones, donde la empresas erróneamente proveen una solución muy alejada de la resolución de un problema.

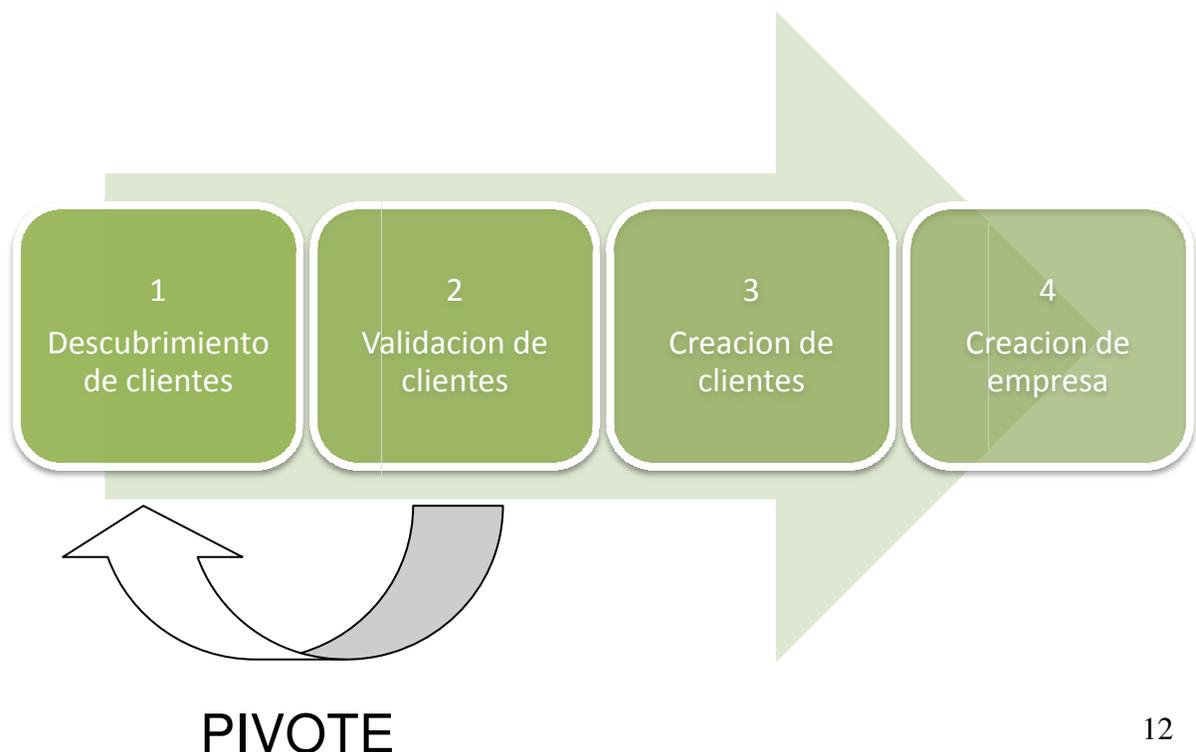
El primer principio a seguir en esta metodología es definir la hipótesis de un

cliente – problema, el cual durante el detallado proceso de validación, se iría afinando, de tal forma que se pueda llegar a comprobar, rechazar o ajustar (este último concepto también conocido como pivote), según la retroalimentación que se obtenga de los posibles clientes. Dicha información se resume en forma de bloques en el lienzo de modelo de negocios, llamado Business Model Canvas.

El segundo principio es *get out of the building* es decir, *salir del edificio*, como se habló previamente, la esencia de esta metodología es desarrollar una solución con el mejor entendimiento posible de la necesidad que demanda el mercado, de esta manera entonces y por medio de entrevistas, salimos a preguntar a nuestro posible cliente las características puntuales de una favorable solución que se vinculara a nuestra hipótesis y de esta forma, obtener información que nos llevará a un producto mínimo viable certero y efectivo.

En este segundo principio la metodología *Desarrollo de Clientes* o *Customer Development* propone los siguientes pasos:

Figura 1. “Customer Development”



De vital importancia es hacer los ajustes correspondientes en la validación de clientes, ya que antes de proponer una solución a una necesidad, se debe tener y entender la mayor cantidad de información posible.

Finalmente el tercer principio de la metodología, radica en el *agile development*, es decir, *Desarrollo Ágil*, el cual propone una posible solución al mercado en potencia, que contenga las funciones básica (pero efectivas) del producto mínimo viable desarrollado, de esta forma se busca invertir poco, aprender mucho y si se fracasa, adecuarse rápidamente al menor costo.

V. Mercado meta

a) Análisis del sector

Para este tipo de negocio, según la descripción de las industrias de INEGI, el Código SCIAN al que pertenece, es: 611698 Otros servicios educativos proporcionados por el sector privado.

Unidades económicas del sector privado dedicadas principalmente a proporcionar clases de manejo de automóviles, educación vial, ecología, personalidad, superación personal, para padres, para hablar en público, cursos de actualización para maestros, y otros servicios educativos no formales no clasificados en otra parte.

Excluye: Unidades económicas del sector privado dedicadas principalmente a impartir educación artística no formal de las bellas artes (611611, Escuelas de arte del sector privado); instrucción deportiva no formal (611621, Escuelas de deporte del sector privado); a la enseñanza no formal de idiomas (611631, Escuelas de idiomas del sector privado), y profesores particulares (611691, Servicios de

profesores particulares).

Según datos de INEGI, la industria de servicios educativos, en otros servicios educativos proporcionados por el sector privado, cuenta con un total de 2014 establecimientos, los cuales están distribuidos en su mayoría en la Ciudad de México con un total de 383 establecimientos (19%), Estado de México con un total de 211 establecimientos (10%), seguidos por Jalisco y Veracruz con un total de 135 y 117 respectivamente (7% y 6%). Destacando Nuevo León y Puebla con 109 y 87 establecimientos respectivamente (5% y 4%).

En este sector predominan las empresas pequeñas o informales, ya que el 74% está constituido por empresas que solo la forman de 0 a 5 personas, el 15% están constituidas por 6 a 10 personas, mientras que solo una empresa está formada por más de 101 personas (CENTRO UNIVERSITARIO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS PROFESIONALES CAMPUS TECAMAC, ubicada en el Estado de México).

b) Arquetipos de clientes/usuarios

Después de entender las necesidades de nuestros clientes potenciales, y de analizar sus costumbres y problemas del día a día, descubrimos que nuestro mercado a atender son Madres de 30 a 40 años, con hijos entre 2 y 7 años. La mayoría del tiempo se lo dedica al hogar y al cuidado de la familia; Es altamente responsable. Tiene un equilibrio con sus actividades diarias, así como un fuerte compromiso al bienestar de su familia.

Su motivación del día a día es mantener su hogar en armonía. Basan en gran medida su comportamiento en la opinión familiar; su principal temor es perder la confianza en sí misma para resolver los problemas que tiene día con día, por lo que una de sus principales metas es la de mantener todas las actividades bajo

control.

Muestran interés por nuevas metodologías sobre todo, cuando lo respalda una experiencia positiva de otra mamá, un porcentaje alto tiende a ya utilizar juegos digitales, aunque no todos son con fines didácticos y ve negativo que no permitan la interacción uno a uno madre e hijo. Se mantienen fieles a aquellos medios que les brinden confianza y que no impliquen costo, o en su caso costo cuando tienen una problemática específica con el niño.

Pertenece a la clase media-alta, ya que tiene constante acceso a internet para consultar información sobre diversos temas que le ayudan a sentirse mejor mamá, como pueden ser; educacionales, higiene, alimentación, salud, etcétera.

El grupo de referencia lo nombramos: Súper Mamá.

Con base a lo anterior, el arquetipo de clientes / Usuarios es el siguiente:

Figura 2. “Arquetipo”

Nombre de Arquetipo: Lady Ohm



Rango de edad: 30 a 40 años con hijos entre 2 – 7 años

Género: Mujer

Escolaridad: Licenciatura

Rango de ingresos: >20,000 pesos mensuales

Estado civil: No relevante, pero tiene que ser mamá

Principales problemas que enfrenta

- 1.- No tiene tiempo para cuidar a sus hijos.
- 2.- Ser juzgada por los familiares como que no atiende adecuadamente a sus hijos.
- 3.- Se siente cansada para cuidar a sus hijos.

Momentos en los que se presenta el problema/necesidad

- 1.- Cuando busca la realización como profesionista.
- 2.- Cuando no tiene suficientes recursos monetarios.
- 3.- Cuando tuvo un día muy pesado

Estilo de vida:

Valores: Equilibrio con sus actividades diarias, Compromiso con su familia, Responsable.

Intereses: Bienestar de su familia.

Motivaciones: Mantener su hogar en armonía.

Temores: Perder la confianza en que puede resolver problemas.

Metas: Mantener todas las actividades bajo control.

¿Grupo de referencia? Súper Mama

¿Dónde la encuentras?

Fiestas infantiles
Escuelas
Guarderías
Puntos recreativos de reunión

c) Tamaño del mercado

Según datos de INEGI 2010 se obtuvo la siguiente información:

- Hay en total 57'481,307 mujeres en México.
- Mujeres entre 30 y 40 años son 8'773,016.
- Madres entre 30 y 40 años son 6'141,111.

El 14% de la población es clase media-alta, con esto concluimos que el tamaño del mercado es de aproximadamente 859,756 personas a nivel nacional.

d) Tendencias

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. La difusión del uso de la comunicación a través de un dispositivo electrónico y usando como principal plataforma el Internet, adquiere una importancia estratégica y decisiva en las sociedades actuales.

La utilidad de las fuentes de información, viene determinada por su respuesta a la necesidad de información de los usuarios, por lo que a partir de la identificación de nuestro mercado meta, encontramos que la consulta en internet de información de madres relativa a sus hijos, es cada vez mayor, encontrando en este punto una tendencia favorable para nuestra proyecto.

Del mismo modo durante los últimos años se ha demostrado una interrelación entre los juegos y el aprendizaje, de acuerdo a especialistas en el tema, los juegos permiten explorar opciones y consecuencias y a probar nuestros propios límites, es así nace el concepto de "gamificación", el cual ha tenido reconocimiento en la última década.

Se entiende por gamificación como la mecánica de juegos o técnicas para fines no recreativos, que motivan al usuario a través de puntos, insignias, tablas, desafíos y recompensas. Hoy en día es utilizado en ámbitos como el laboral para enseñar

un proceso, en el reclutamientos de empleados y también para fines educativos/aprendizajes, por mencionar algunos.

Tenemos entonces que vinculado al uso de los dispositivos electrónicos encontramos una fuerte preferencia a la gamificación como método de aprendizaje efectivo, remunerativo (recompensas) y de evaluación inmediata tanto para el usuario final como para el creador de aplicaciones, de esta manera descubrimos una alta preferencia en el uso de ambos factores, que aporten de manera eficaz conocimiento al usuario final.

e) Fuerzas del mercado (identificación)

Para la identificación y análisis de las fuerzas de mercado del presente proyecto, la metodología utilizada son las 5 fuerzas de Porter, la cual consiste en analizar la industria desde aspectos como la rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

En específico la metodología será un medio para responder a interrogantes como: ¿Cuáles son los principales competidores?, expectativas de crecimiento del sector, ¿Cómo el mercado satisface actualmente la necesidad detectada en la exploración?, ¿Qué barreras de ingreso existen en el sector al que pertenece el proyecto?, ¿En qué medida esas barrera favorecen o limitan el crecimiento de la competencia?, por mencionar algunos puntos.

Dicho de otra forma permitirá conocer el entorno en que se encuentra el proyecto, es decir detectar amenazas y oportunidades, para determinar la o las estrategias a seguir durante las diversas fases. El objetivo de este análisis es que brinde una dirección al proyecto, saber cuál será el punto de partida y hacia donde se quiere llegar.

VI. Análisis de los resultados

a) Hipótesis identificadas

1. Cliente-problema: Madres mayores a 25 años con alta tendencia a satisfacer su instinto de protección.
2. Producto- mercado: Búsqueda de alternativas que garanticen bienestar a su familia, particularmente a su hijo.

Lo anterior, nos llevó a definir nuestra hipótesis como que las madres tienen necesidad de satisfacer su instinto de protección.

Tomando este supuesto, salimos entonces a validar al cliente potencial con dicha necesidad para desarrollar nuestro modelo de negocio.

b) Hallazgos

El proceso de exploración se realizó durante 8 semanas, sumando un total de 172 entrevistas. Los cuestionamientos planteados a lo largo de cada semana cambiaban según las hipótesis que se iban trazando en el lienzo del modelo de negocio.

Para efectos de presentación se detallan los hallazgos por hipótesis.

i. Segmento de mercado

Basado en los resultados obtenidos en investigación realizada en Investigación, desarrollo e innovación 2 en su modalidad de emprendimiento, respecto a los clientes con mayor potencial, se optó por el segmento de “madres”.

En un inicio se estableció como segmento a madres profesionales entre 25 a 50 años de edad, sin embargo se tuvo que ajustar a un rango de entre 30 y 40 años, esto porque las necesidades y la manera en que resuelven dichas necesidades, varían significativamente entre un mujer de 25 a una mujer de 50 años.

De igual forma el perfil de las madres cambió, puesto que la idea inicial se enfocó a temas de salud, es decir pasó de un perfil naturista a madres con interés o preocupación por pasar tiempo junto a su hijo (interactuar).

ii. Problema o necesidad

Dado la situación actual de las mujeres que desempeñan el rol de madres y profesionales, así como la información recabada de primera mano de dichas mujeres, se detectaron las siguientes problemáticas:

- Escasez de tiempo para educar y pasar tiempo junto a sus hijos,
- Preocupación por desempeñar óptimamente el rol de madre,
- Falta de apoyo avalado que refuerce la crianza de sus hijos, ante temas o situaciones desconocidas para la madre.

A partir de esto se realizaron entrevistas buscando profundizar en tales problemáticas, para así buscar resolver la de mayor relevancia para las madres, obteniendo la siguiente información:

- Las madres valoran el pasar tiempo junto a su hijo, consideran relevante que ese tiempo con ellos sea productivo y recreativo. El pasar tiempo juntos, implica realizar actividades al aire libre como ir al parque, al cine, de igual forma jugar en casa, ayudar con sus tareas de escuela, enseñarle valores, buenos hábitos y responsabilidades acorde a su edad.
- Por otra parte las madres buscan mejorar esta interacción y por ello tienden a buscar información en web/foros y en grupos en redes sociales. Muestran interés por información avalada o respaldada, actualmente requieren filtrar en su búsqueda que información cumple con esto y cual no.

iii. Propuesta de valor

Como parte de los puntos antes expuestos en el apartado de problemática o

necesidad de que se encontró como valioso para las madres, se plantean las propuestas de valor basadas en un inicio en la exclusividad e interacción. Una vez validadas con el segmento, se elige como propuesta de valor la interacción uno a uno, lo cual podría traducirse finalmente como convivencia familiar.

Desempeño y conveniencia como 2da y 3era. Desempeño, porque se busca mejorar los resultados en el aprendizaje y educación del niño, y conveniencia en términos de optimizar el tiempo de las madres, teniendo en cuenta que son mujeres profesionales con tiempo escaso.

iv. Canales

Se propone un canal de distribución a través de una plataforma web o app móvil, dado la naturaleza del proyecto y las tendencias actuales del mercado en el uso de medios digitales.

Como parte de la validación efectuada a madres e hijos, se encontró que:

- Actualmente las madres tienden a buscar información que contribuya a mejorar el desarrollo de sus hijos en temas variados como salud, educación, valores, recreación, etc. a través de internet en webs y foros.
- Los niños están familiarizados con juegos digitales con fines no educativos, aunque una minoría si ha utilizado juegos educativos.
- Madre e hijo mostraron interés en la propuesta del MVP. Las madres al tener un medio accesible de información respaldada y avalada; y los niños ante la diversión junto a su madre.

Cabe mencionar que las madres perciben la propuesta como un medio complementario al desarrollo de sus hijos, para reforzar la labor que ellas realizan día a día.

v. Fuentes de ingresos

Una de las primeras hipótesis planteadas en este apartado, fue el obtener ingresos a través de publicidad y por gastos de corretaje, pues bajo este esquema se proponía que los contenidos para las madres y los juegos fueran gratis, es decir los costos se trasladaran a empresas interesadas en este mercado, sin embargo no se comprobó viabilidad.

Se realizaron ajustes a las fuentes de ingresos y se opta por la venta de contenidos premium y tutoriales para las madres, aquí el planteamiento es que los juegos sean la primera atracción y después dar acceso a las madres a información con costo y respaldada que contribuya al desarrollo del niño. Ante este planteamiento las madres si están dispuesta a pagar por unidad, es decir por contenido o tutorial, la recurrencia de compra radica en qué tan efectiva sea esta información.

c) Pivotes realizados

Con la finalidad de evitar una solución tendenciosa, durante el desarrollo del proyecto, se realizó un pivote de zoom out, es decir, permitió explorar de manera más amplia tanto el posible cliente como el problema explorado.

En las primeras fases de proyecto, fuimos un poco tendenciosos y las entrevistas realizadas, tenían una predilección para tener retroalimentación positiva a soluciones naturistas u homeópatas, por lo que a recomendación de los sinodales, se ejecutó este zoom out.

Manteniendo el mercado meta identificado y la hipótesis inicial, trabajamos un pivote zoom out al investigar sobre las buenas prácticas que satisfacen la necesidad de protección de las madres, donde los resultados encontrados fueron:

- Reforzar su educación
- Sana alimentación
- Entretenimiento en común
- Tiempo de calidad
- Ser percibida como madre que cuida a hijos

d) Soluciones propuestas

Después validar que nuestros clientes potenciales tienen la necesidad de satisfacer su instinto de protección, y encontrando como principales necesidades la interacción, la preocupación por la correcta educación de sus hijos a temprana edad, en temas como son la salud, higiene, alimentación, valores, matemáticas, etcétera, decidimos enlazarlo con la tendencia a utilizar el internet como canal de distribución, ya que de esta manera lograríamos conectar la accesibilidad que puede tener la madre desde una computadora, con la curiosidad de un niño de 2 a 7 años de aprender por medio de la tecnología.

e) Evolución del prototipo

Para comenzar a validar la solución, se creó una landing page, para que los clientes pudieran visualizar el prototipo o Producto Mínimo Viable, que servía como guía para explicar al cliente potencial la interacción que podrá tener con la página. Así, de esta forma detectamos posibles cambios, necesidades y de esta manera poder validar la interacción con los niños en un siguiente paso.

Figura 3. “Versión 1.0 MVP”



Para la segunda etapa de la solicitud se hizo una simulación de un juego en línea para poder evaluar la interacción que tendrían madre e hijo mediante la plataforma. Mediante esta simulación observamos las reacciones del niño y la madre para lograr que se genere interacción, y a que además de estar juntos aprendan de una forma divertida.

Figura 4. “Versión 2.0 MVP”

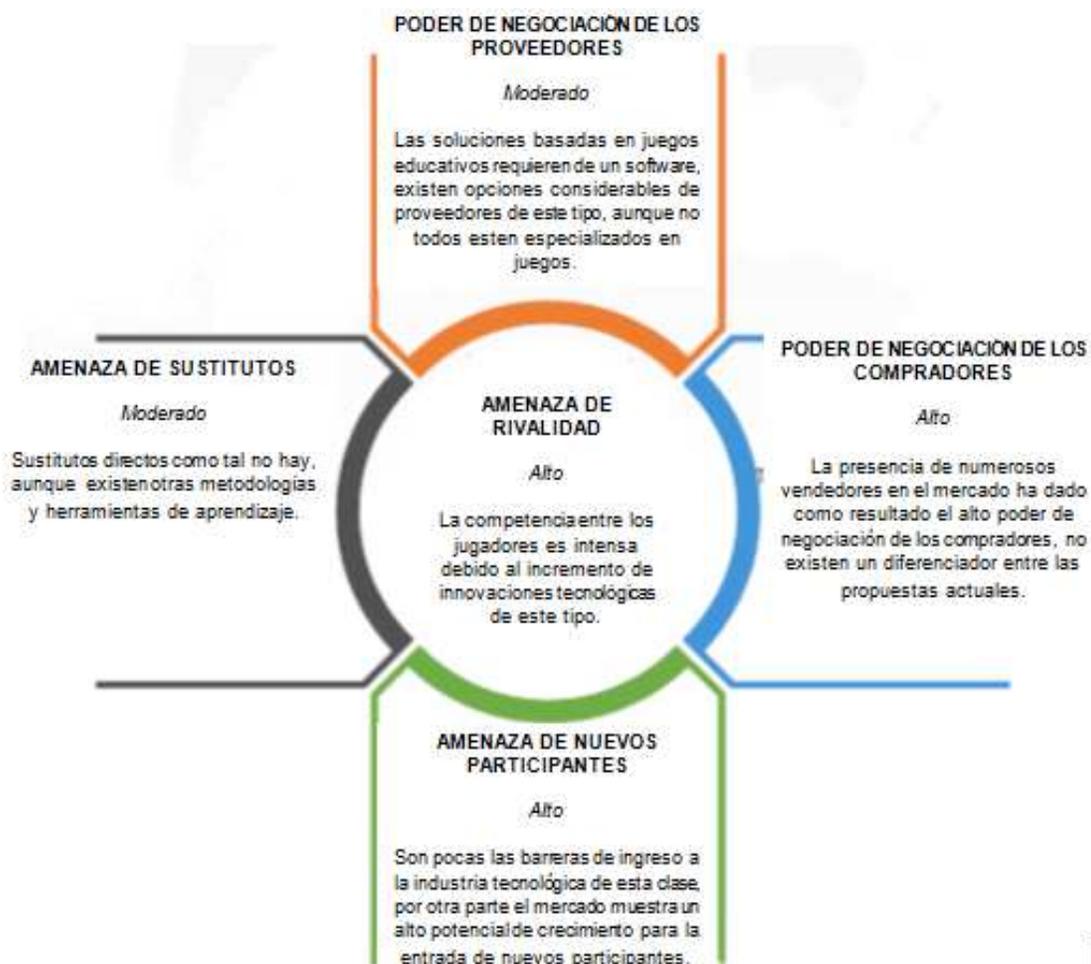


Con esto se logró validar la interacción de la madre y el niño mediante una plataforma educativa.

f) Fuerzas de mercado (análisis del proyecto)

El análisis a través de las 5 fuerzas de Porter, muestra lo siguiente:

Figura 5. “5 fuerzas de Porter”



Las barreras de ingreso a este mercado son muy pocas, por lo que la competencia tiende a incrementar.

La mecánica de gamificación como medio de aprendizaje es relativamente nueva, es decir actualmente la rivalidad no está concentrada, esto representa una oportunidad para el proyecto.

Respecto a los sustitutos existen otras herramientas de aprendizaje las cuales podrían reemplazar la solución que se propone en el proyecto, sin embargo las tendencias actuales marcan un incremento hacia lo digital tanto en adultos como en niños, para fines recreativos e informativos. Una fortaleza que se identifica ante este panorama es que la propuesta se base en que madre e hijo sean los usuarios en los juegos educativos, es decir que jueguen entre ellos a manera de competencia y en equipo cuando se trate del resto de los otros jugadores de la plataforma, a partir de esto se logra el “product-market-FIT en el proyecto, es decir se encontró una solución que se adapta a la necesidad del cliente: necesidad de las madres por interactuar y educar a su hijo – solución educativa/digital. Esto se logra validar a través del MVP.

Los retos a los que se enfrentan el proyecto:

- Rapidez de la industria tecnológica
- Capacidad del aliado estratégico Villa Vanilla para hacer frente a las tendencias en el mercado.
- Facilidad para que otros competidores desarrollen juegos con características similares a la solución propuesta.

g) Monetización

El plan para que el proyecto empiece a generar recursos, es el que se detalla a continuación:

Se pretende captar el 0.5% del tamaño total del mercado, es decir, de los 818,131 personas que se identificaron como tamaño de mercado, nuestro mercado sería

de 4,091 clientes que utilicen nuestro contenido premium el primer año. Estimamos que el promedio de compra mensual por persona, sería de \$49, que sería el costo de las aplicaciones premium.

Con esto se calcula un total de ingresos mensuales de \$400,884.19, que anualmente representan un total de \$4'810,610.28.

La inversión inicial sería de un total de \$434,070.00 que consiste en lo siguiente:

Tabla 1. “Desglose inversión inicial”

Inversión inicial	\$434,070.00
<i>Validación MVP</i>	<i>\$35,000.00</i>
<i>Desarrollo Software</i>	<i>\$360,000.00</i>
<i>Dominio Web</i>	<i>\$2,070.00</i>
<i>Diseño de Página</i>	<i>\$7,000.00</i>
<i>Propiedad intelectual/patentes y marcas</i>	<i>\$30,000.00</i>

Los costos del primer año serían de \$192,960.00, que consisten en lo siguiente:

Tabla 2. “Desglose costos anuales”

Costos anuales	\$192,960.00
<i>Mantenimiento del sitio</i>	<i>\$14,904.00</i>
<i>Generación de contenido</i>	<i>\$15,552.00</i>

<i>Comunity manager</i>	<i>\$54,000.00</i>
<i>Campaña de PPC/ google AdWors hacia Web</i>	<i>\$32,400.00</i>
<i>Campaña e- mail marketing</i>	<i>\$4,104.00</i>
<i>Honorarios pedagogo</i>	<i>\$72,000.00</i>

Con esto, el primer año se obtendría una utilidad de \$1'778,275.14

Para el segundo y tercer año, se pretende incrementar un 0.5% el número de clientes que consumirían nuestros productos premium, es decir, el primer año partimos de 4,091 clientes, el segundo año el objetivo serían 8,181 clientes, y el tercer año 12,272 clientes.

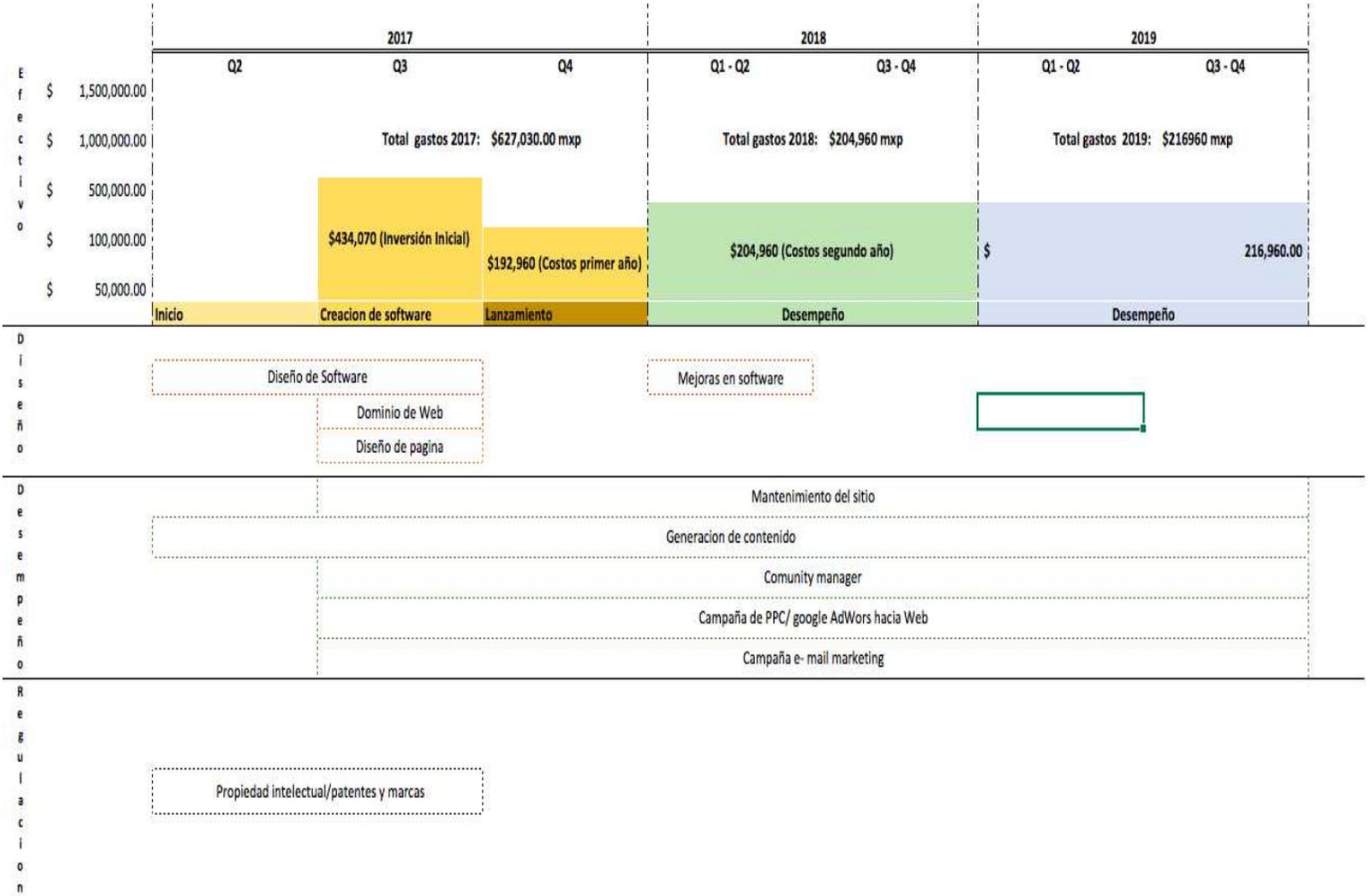
Con esto la proyección a 3 años queda de la siguiente forma:

Tabla 3. “Proyección a 3 años”

Proyección anual	1 año	2 año	3 año
Mercado meta	4,091	8,181	12,272
Promedio de compra por persona (mensual)	\$ 49.00	\$ 49.00	\$ 49.00
Ingresos anuales	\$ 2,405,305.14	\$ 4,810,610.28	\$ 7,215,915.42
Inversión inicial	\$ 434,070.00	\$ -	\$ -
Validacion MVP	\$ 35,000.00	\$ -	\$ -
Desarrollo Software	\$ 360,000.00		
Dominio Web	\$ 2,070.00	\$ -	\$ -
Diseño de Pagina	\$ 7,000.00	\$ -	\$ -
Propiedad intelectual/patentes y marcas	\$ 30,000.00		
Costos anuales	\$ 217,960.00	\$ 253,960.00	\$ 289,960.00
Honorario administrador Web	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00
Mantenimiento del sitio	\$ 14,904.00	\$ 14,904.00	\$ 14,904.00
Generacion de contenido	\$ 15,552.00	\$ 15,552.00	\$ 15,552.00
Comunity manager	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00
Campaña de PPC/ google AdWors hacia Web	\$ 32,400.00	\$ 32,400.00	\$ 32,400.00
Campaña e- mail marketing	\$ 4,104.00	\$ 4,104.00	\$ 4,104.00
Honorarios pedagogo	\$ 72,000.00	\$ 84,000.00	\$ 96,000.00
Sistema de pago (shopify)	\$ 25,000.00	\$ 49,000.00	\$ 73,000.00
Utilidad	\$ 1,753,275.14	\$ 4,556,650.28	\$ 6,925,955.42

En la siguiente tabla, se muestra el “time line”, donde se observa cómo se llevarían a cabo las primeras inversiones y gastos:

Tabla 4. “Tabla de tiempos”



VII. Conclusiones

A manera de conclusión, consideramos que la metodología Lean Startup es una destacada herramienta para buscar en esencia lo que el mercado quiere y de esta manera, poder ofrecer la solución más adecuada a sus necesidades, reduciendo de esta forma, el riesgo al fracaso en un negocio de emprendimiento.

El hacer un proyecto desde el cliente y para el cliente, es un aprendizaje que nos ayuda cambiar nuestra manera de ver un posible negocio, y sobre todo a entender problemas y necesidades reales de nuestros clientes.

Por otra parte, el hecho de que la metodología se base en validar con el mercado antes de la puesta en marcha de la Startup, permite ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, es decir ajustar o corregir a un mínimo costo, salir con un Mínimo Producto Viable que no implicó una mayor inversión.

En definitiva, una forma diferente de tener acercamiento con el cliente final, entendiendo de manera orgánica sus dolores y brindando un abanico robusto de posibles soluciones, creando propuestas con mucho mayor valor a las generadas en los esquemas de negocio tradicional, ofreciendo de esta manera, mayor empatía y sumando además, mayor nivel de éxito.

VIII. Propuesta

1. Modelo de negocio

Fomentaremos la sana competencia entre las familias, vecinos, primos, etcétera y a la persona o familia que recomiende el juego se le dará un incentivo para que siga invitando a más personas (puntos, acceso a otras materias, tutoriales, etc...), como motor de crecimiento viral.

Por otro lado, para obtener fidelidad en nuestros clientes, utilizamos la Gamificación, como herramienta con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes en los juegos.

Esto es, se les darán “puntos” por avanzar niveles, o bien por utilizar nuevas materias. Estos puntos podrían utilizarse en el juego para dar un incentivo al cliente o usuario (personalizar un avatar, comprar algún accesorio para el juego, recibir tutoriales, etc.)

Nuestro modelo de generación de ingresos sería a partir de las ventas de contenido premium. Es decir, en la página inicial el niño y la madre podrán jugar de forma interactiva y educativa gratis. Esta sección servirá para permitir a los usuarios (madre e hijo) familiarizarse e interactuar con el juego, sin embargo solo contará con un nivel, y solo podrá jugar una materia (por ejemplo, valores). Si el niño o la madre desean jugar otro nivel, o bien, jugar otra materia (matemáticas, higiene, geografía, etc...) tendrían que pagar \$49 para poder acceder al nuevo nivel, o bien a la nueva materia.

2. Plan de acción estratégico

Se busca posicionarse a través de una estrategia de diferenciación, que se fundamente en la interacción madre e hijo mediante una mecánica de juegos y recompensas, a través de la gamificación.

i) Objetivos estratégicos

1. **Financiero.** Generar utilidades a partir del segundo año.
2. **Mercadológico.** Posicionamiento de marca en el segundo año.
3. **Operacional.** Funcionamiento óptimo y continuo de la web y software (juegos). Sincronización del software con tendencias del mercado.

ii) Tácticas

1. Alianza estratégica con el desarrollador de software Villa Vanilla, quien cuenta con amplia experiencia en temas de gamificación.
2. Campaña de PPC/google AdWords hacia Web.
3. Presencia de la marca a través de Community Management.
4. Implementación de motor de crecimiento viral mediante el esquema de competencia y recompensas con los niños, es decir que estos atraigan al juego a más niños y madres.
5. Generación de información con respaldo en corriente educativa.

Se plantean las siguientes fases y pasos a seguir para el proyecto:

Tabla 5. “Fases Plan Estratégico”

TÁCTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS											
	Financiero				Mercadológico				Operacional			
	Implementación de motor de crecimiento viral.				Campaña PPC/google AdWords				Alianza empresa Villa Vanilla (expertos gamificación)			
					Campaña Community Management				Información respaldada con corriente educativa			
	2107			2018	2107			2018	2107			2018
	1er semestre	2do semestre	3er semestre	4to semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	1er semestre	2do semestre	3er semestre	4to semestre
	TIEMPO											

IX. Bibliografía

Blank, S. (2005). Why the lean start-up changes everything. 2005, de HBR.ORG
Sitio web: <https://medium.com/@jduarte/por-que-lean-startup-locambiara-todo-740d7bf01fee#.nnq3zadrz>

Blank, S.& Dorf B. (2010). Manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa. California, EE. UU.: Grupo Planeta.

Contreras-Espinosa, R. S. (2016). Juegos digitales y gamificación aplicados en el ámbito de la educación. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 19 (2), pp. 27-33.

De Jorge, M., Sánchez P., & Ruiz M. (2012, noviembre). Familia y educación. Guía práctica para Escuelas de Padres y Madres eficaces, 1a edición, pp. 6 - 12.

Gamificación: obtenido de internet el día 27 de junio del 2017 de: <http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>.

INEGI - Obtenido de internet el día 15 de mayo del 2017 de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>.

INEGI - Obtenido de internet el día 15 de mayo del 2017 de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484>.

Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2010). Bussines Model Generation: A Handbook for visionaries. USA: Wiley.

11º estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2015. AMPI. Asociación Mexicana de Internet. 2017, mayo 20, de Asociación Mexicana de Internet
Sitio web: https://amipci.org.mx/images/AMIPCI_HABITOS_DEL_INERNAUTA_MEXICANO_2015.pdf

Página consultada de MPV donde se validó la información con los clientes potenciales - Obtenido de internet el día 15 de mayo del 2017 de: Landing Page. Sitio Web: <http://peinando.breezi.com>

Technavio. (2015). Global education APPS market. 2017, abril 18, de Technavio
Sitio web: <https://www.technavio.com/report/global-education-apps-market-market-study-2015-2019>

Technavio. (2015). Global education gamification market. 2017, abril 18, de Technavio Sitio web: <https://www.technavio.com/report/global-education-gamification-market-research-report-2015-2019>