

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

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

Departamento de Economía, Administración y Mercadología Maestría en Mercadotecnia Global



Proyecto de desarrollo de Modelo de Negocio Mepple Mettle

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presentan:

CLAUDIO DARÍO ECHEVERRY ROCHA

HUGO BERNARDO SOLÍS MIRAMONTES

Tutora **MARÍA DEL PILAR LÓPEZ GONZÁLEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 29 de mayo de 2020

Tabla de Contenidos

Capítulo I Introducción	5
1. Introducción	6
1.1 Abstract	6
1.2 Resumen del proyecto	7
1.3 Justificación del trabajo	8
Capítulo II Planteamiento Inicial	9
2. Planteamiento Inicial	10
Capítulo III Revisión de Literatura	11
3. Revisión de Literatura	12
Capítulo IV Metodologías Utilizadas	14
4. Metodologías Utilizadas	15
Capítulo V Mercado Meta	20
5. Mercado Meta	21
5.1 Análisis del sector industrial	21
5.2 Arquetipos de cliente/usuarios	24
5.3 Tamaño del mercado	26
5.3.1 Valor de mercado en segmentos.	28
5.4 Tendencias	31
5.5 Identificación de las Fuerzas del mercado	35
Capítulo VI Análisis de Resultados	42
6. Análisis de los resultados	43
6.1 Hipótesis Identificadas	43
6.2 Hallazgos	44
6.3 Pivotes e iteraciones realizados	50
6.4 Solución propuesta	51
6.5 Evolución del prototipo PMV	53
6.6 Fuerzas del mercado en análisis del proyecto	64
6.7 Monetización	66
Capítulo VII Conclusiones	70
7. Conclusiones	71

8.1 Modelo de negocio.....	77
8.2 Plan de acción estratégico	91
8.2.1 Motores de crecimiento	93
8.2.2 Epicentro de innovación	95
8.2.3 Blindaje del modelo de negocios	95
8.2.4 Modelos de negocio de referencia	97
Referencias	99
Anexos	105

Índice de Figuras

Figura 1: Mepple Mettle	6
Figura 2: Business Model Canvas	16
Figura 3. Value Proposition Canvas	19
Figura 4. Evolución de la producción de juguetes.....	22
Figura 5: Uso de Internet	23
Figura 6: Arquetipos de cliente	25
Figura 7: Distribución de población total en Jalisco	27
Figura 8: Segmentación de proyecto de Kickstarter de Monte Cook Games	29
Figura 9: Clasificación de hallazgos basada en Pensamiento de Diseño	44
Figura 10: Análisis cultural	45
Figura 11: Análisis del mercado	45
Figura 12: Análisis tecnológico	46
Figura 13: Análisis de comercialización	47
Figura 14: Hallazgos en PMV	48
Figura 15: Pivotes e iteraciones de experimentos	51
Figura 16: ¿Qué vamos a resolver?	52
Figura 17: Solución final propuesta	53
Figura 18: PMV 0 suposición más arriesgada	56
Figura 19: PMV 1 Placeres y retos de jugar juegos de mesa	58
Figura 20: PMV Encuentra tu juego	59
Figura 21: PMV 3 encuentra tu equipo	60

Figura 22: PMV 4 encuentra tu comunidad.....	61
Figura 23: PMV 5 Mepple Mettle.....	62
Figura 24: Modelo de monetización principal de suscripciones.....	67
Figura 25: Encaje de cliente-problema	71
Figura 26: Encaje de producto-mercado	72
Figura 27: Lienzo de Modelo de Negocios de Mepple Mettle	77
Figura 28: Propuesta de Valor y Mercado del lienzo de modelo de negocio	79
Figura 29: Lienzo de Propuesta de Valor	80
Figura 30: Relación con clientes del lienzo de modelo de negocio.....	83
Figura 31: Embudo de mercadeo	84
Figura 32: Lanzamiento de campaña digital.....	86
Figura 33: Canales y Estructura de Costos del lienzo de modelo de negocio	87
Figura 34: Fuentes de Ingreso del lienzo de modelo de negocio.....	88
Figura 35: Alianzas, Recursos y Actividades clave del lienzo de modelo de negocio	91
Figura 36: Proyección de Alianzas, Recursos y Actividades clave en temporadas	92
Figura 37: Motores de crecimiento.....	93
Figura 38: Epicentro de innovación	94
Figura 39: Blindaje de modelo de negocios.....	96
Figura 40: Modelos de negocio de referencia.....	97

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de población total en Jalisco	27
Tabla 2: Datos de proyectos publicados de Kickstarter 2017	28
Tabla 3: Datos de proyectos con éxito de Kickstarter 2017	29
Tabla 4 : Comparación numérica de suscripciones en plataformas de juegos.....	33
Tabla 5: Comparación numérica de comunidades en redes sociales	34
Tabla 6: Proyección de costos contra ingresos para cálculo de CAC y VVC	68
Tabla 7: Proyección de crecimiento e ingresos para cálculo de CAC y VVC	68
Tabla 8: Proyección de usuarios	69

Capítulo I
Introducción

Figura 1: Mepple Mettle



**Mepple
Mettle**

JUEGA, CREA Y COMPARTE

Nuestro nombre significa “Brío Mepple” y nos llamamos así porque creemos que los juegos de mesa pueden brindarnos mucho más que diversión y entretenimiento.

A estas figuritas se les llama Mepples.

Fuente: Elaboración propia

1 Introducción

1.1 Abstract

¿Alguna vez se han preguntado que una película podría haber sido más interesante si el protagonista hubiera hecho algo distinto? ¿Mientras jugabas a algún videojuego podrías haber deseado hacer algo que no estaba permitido? ¿Has leído un libro y pensado que tú podrías hacerlo de otra manera? Si es así, entenderás la razón de este proyecto.

Existe una gran cantidad de personas que les gustaría poder ser el protagonista de una historia y poder cambiar las reglas a su forma de ver la historia, pero en un mundo lleno de reglas y estereotipos

es algo que pudiera ser imposible. La pasión por este proyecto surge por encontrar a estas personas que desean poder crear sus propias historias y poder conectarlas entre sí por medio de una plataforma digital en la que puedan conocerse entre ellos, pues en el mundo real podría ser muy difícil conocer a alguien con tus mismos gustos y preferencias.

Por esto, surge la importancia de crear historias y personajes nuevos, contenido que pueda ser del gusto de este segmento tan especial de mercado, el cuál es muy exigente y busca contenidos originales, atractivos y que estén llenos de fantasía, misterio y posibilidades infinitas para crear sus propias historias, reglas y condiciones para pasar un rato agradable en compañía.

Mepple Mettle busca formar esta comunidad digital con base a un modelo combinado entre suscripciones gratuitas y de paga; donde los usuarios puedan subir de nivel, obtener recompensas, conocer personas con gustos similares y poder comprar artículos relacionados a los juegos que ofrezca la plataforma. Haciendo de este modelo de negocio crecer por dos lados; de una parte, por la ganancia recurrente de las suscripciones mensuales y por otro las compras que los usuarios realicen en la plataforma.

1.2 Resumen del proyecto

La problemática de este proyecto surge principalmente en su naturaleza, al ser un mercado tan específico. En la primera hipótesis el mercado central será el de juegos de rol, ya que son los aficionados más apasionados y con mayor rango de interés en los productos del mercado. Pero se amplía el rango del producto a “Juegos de Mesa” para abarcar un mercado más amplio y comenzar la búsqueda de integración del nicho. Los Buyers Persona deben ser usuarios habituales de los juegos de mesa. Se entrevistará a una mayoría de jugadores de rol, ya que este perfil es usuario de la gran mayoría (si no todos) los nichos de mercado, desde videojuegos (menos importante) hasta juegos de rol (mercado central).

- a) Su afición los margina incluso en su propio mercado.
- b) Los juegos de rol son un excelente medio de socialización, ya que su naturaleza narrativa y de adopción de roles lo vuelve una herramienta ideal para abrir a las personas a la interacción desinhibida y a la empatía en roles que normalmente no adopta.

- c) Al desarrollar un modo de integración entre mercados se expondrá el potencial de desarrollo creativo e interactivo de los juegos de rol, así como la atenuación de asperezas de este nicho con el resto de su mercado.

Dado a esto se realizó una investigación por medio de entrevistas a profundidad donde se encontraron hallazgos importantes para comprobar las hipótesis anteriormente mencionadas, y se utilizaron herramientas como el Design Thinking, Lean Canvas y otras para desarrollar un producto mínimo viable que cumpliera las necesidades de este mercado tan específico.

1.3 Justificación del trabajo

Los juegos de rol fueron creados a mediados de la década de los 70. Son juegos en los que se interpreta el papel de otra persona y donde, en general, se pone a los jugadores en situaciones específicas que les permitan interpretar a personajes ficticios en situaciones imaginarias. El primer juego de rol en ser comercializado fue Dungeons & Dragons (1974), creado por Gary Gygax y Dave Arneson, que a lo largo de sus sucesivas ediciones se ha ido modificando, sobre todo en sus primeros años cuando acabó por dejar al uso de tablero como una opción prescindible del juego. Efectivamente, la característica propia de los juegos de rol es la interpretación de roles y no el uso de un tablero.

Dungeons & Dragons es un juego de rol del género llamado fantasía heroica, pero en cuanto salió al mercado, inspiró la aparición de otros juegos de rol pertenecientes a muchos otros géneros, como el western, el género de capa y espada, la ciencia ficción, el space opera, el terror gótico, el humor, el espionaje, la piratería, etc.

El proyecto surge dada a la necesidad de un segmento de este mercado con sus propias particularidades; este mercado tiene características muy especiales en sus gustos, forma de vestir, personalidad tímida y que gusta de reunirse y divertirse con los juegos de rol, los cuales son muy diversos cuentan con una infinidad de reglas, personajes y artículos adicionales que completan todo un pequeño mundo donde la creatividad y la imaginación son infinitas. Cuando se logra identificar esta oportunidad de mercado, se encontró con diversas necesidades que los usuarios de estos juegos requieren y que aún no han sido atendidas como, por ejemplo; encontrar nuevos compañeros que compartan gustos y valores, un lugar donde jugar, socializar en grupo y sobre todo relajarse y divertirse.

Capítulo II
Planteamiento Inicial

2. Planteamiento Inicial

Al detectar este conjunto de necesidades, se planteó la posibilidad de desarrollar una plataforma donde se puedan encontrar estas personas, gestionar la promoción cultural y el intercambio de ideas, socializar de una manera que no se ha logrado antes y lo más importante, tener la oportunidad de monetizar un esquema de negocio por medio de una suscripción mensual y adicionalmente la venta de productos y mercancía promocional dentro de la misma plataforma. De esta manera se lograría crear un ecosistema digital que permita satisfacer las necesidades de este particular segmento de mercado.

La diversidad, inclusión y la narrativa que se requerirá para crear contenido constantemente, la evolución de la plataforma y la constante retroalimentación de los usuarios serán un factor clave en el éxito y el desarrollo constante del proyecto, así como a su vez el posicionamiento de la marca, branding y la estrategia de marketing para crecer paulatinamente la base de usuarios inscritos y el crecimiento de cartera de productos dentro de la plataforma.

Si se lograra difundir las características positivas de los juegos de rol y sus aficionados dentro de su mismo mercado de juegos y con otro tipo de mercados; escuelas, terapeutas, recursos humanos, etc. se podrían ampliar este nicho dentro su mercado y compartir sus beneficios con otras industrias.

Capítulo III
Revisión de Literatura

3. Revisión de Literatura

Dado a la complejidad y la naturaleza del mercado y el segmento tan particular que estamos buscando atender en este proyecto, y sobre todo que la factibilidad de este proyecto pueda estar sustentada en bases sólidas de información, es de vital importancia entender mejor el contexto en el que se desenvuelve y sobre todo conocer en profundidad las fuentes de donde se tomó la información para desarrollar esta tesina.

En primer lugar y como uno de los principales elementos en la estructura del proyecto se tomó la del manual de Steve Blank; (Blank 2012) *The Startup, owner's manual*. Este libro nos plantea una serie de herramientas como Lean Canvas y Model Canvas, que utilizan metodologías como el Design Thinking y otras ágiles para el desarrollo de una startup exitosa y robusta.

Con esto se empezó a elaborar el lienzo y pudimos detectar nuestras áreas de oportunidad en cada uno de los pilares del proyecto y detectar nuestras fortalezas y debilidades, plasmadas de una forma gráfica, eficiente y con una mejor proyección de objetivos a corto y mediano plazo para el desarrollo del proyecto y las metodologías que utilizaríamos posteriormente en la investigación de los arquetipos y todos los descubrimientos con los que nos encontramos posteriormente.

Al establecer los objetivos del proyecto y comenzar la investigación, recurrimos a un clásico de la investigación de mercados, de Naresh K. Malhorta, (Naresh 2005) donde pudimos elegir algunas técnicas de investigación de mercados como las entrevistas a profundidad con algunos elementos que agregamos en el proyecto para poder identificar cuáles eran las debilidades y fortalezas de nuestro público, así como sus gustos y preferencias por los juegos de rol y entender el comportamiento del consumidor que nos ayudó a identificar los dos arquetipos del mercado que explicaremos más adelante en el documento.

Continuando con el desarrollo y al tener claro donde estaba nuestro mercado y cuáles eran sus características particulares, logramos pivotar el proyecto nuevamente y empezar a desarrollar el primer producto mínimo viable con el que empezamos a darle una mayor forma al proyecto y entender que la respuesta estaba en una plataforma y no en un producto físico como se planteó al principio. Con esto empezamos a generar estrategias de negocio y empezar a modelar el proyecto ya con un camino definido con ayuda de Osterwalder (Osterwalder 2011) y el libro de generación de modelos de negocio, el proyecto tomó la forma definitiva que estábamos buscando y con el

modelo *canvas* determinamos todas las acciones que eran necesarias para poder dar vida a este proyecto Mepple Mettle.

La complejidad de plasmar todo esto debido a la poca información con la que se cuenta en México y entender un mercado tan particular nos llevó a tomar otro tipo de fuentes como Euromonitor, que si bien, no es igual el arquetipo que identificamos no es tan diferente a como se comporta en Asia, Europa o Norte América, ya que la mayor parte del contenido que manejan las distintas compañías en el mercado es muy similar y comparte los mismos gustos y preferencias de los usuarios.

A partir de esto surge la necesidad de crear un plan estratégico para darle vida a la marca y empezar a hacer atractivo el siguiente mínimo producto viable, por lo que tomamos varios elementos de Kotler y en su libro Marketing 4.0 (Kotler 2016) plantea distintas acciones y estrategias para poder evolucionar a lo que los mercados globales demandan hoy en día. Con esto se planteó crear un esqueleto de la plataforma y como es que los usuarios inicialmente navegarían en la misma, cuáles serían los elementos clave y los toques que deberán tener cada uno de ellos en el sitio web y como crearan su perfil de usuario e interactuarían en ella.

Este desarrollo web lleva una estrategia que se explicara a detalle más adelante en un modelo combinado de gratuito y de suscripción con distintos niveles de acceso a la plataforma con un pago mensual para usuarios más avanzados y la posibilidad de comprar memorabilia dentro de la plataforma.

Todo lo anterior podría sonar muy agradable, pero poder conseguirlo requiere una estrategia de lanzamiento robusta y sustentada por una segmentación bien clara en redes sociales como Instagram para lograr un enganche mayor con la marca y el usuario, Google para atraer tráfico a la plataforma y una estrategia de nutrimiento a los usuarios por las distintas etapas del embudo digital de marketing. Esta estrategia está sustentada en lo que Kotler plantea en su libro Marketing 4.0 (Kotler 2016) donde cada usuario debe de ser alimentado con base a el grado de interacción con la marca hasta madurar lo suficiente para ser un nuevo cliente.

A su vez esta estrategia plantea el nutrimiento de clientes actuales para fortalecer el lazo con la marca y evitar el que se den de baja de la misma. Esta estrategia de contenido debe de tener una innovación constante para que el usuario no caiga en un aburrimiento o desenganche del uso, lo que implica una serie de tareas de diseño y de optimización constante en la plataforma.

Capítulo IV
Metodologías Utilizadas

4. Metodologías Utilizadas

El desarrollo realiza con tres metodologías principales, El *Lean Startup* de Eric Ries (2013) para el desarrollo ágil de la investigación a manera del método científico, El manual del emprendedor de Steve Blank (2012) para el desarrollo de clientes experimentos y validación y el Lienzo de Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010). Con la mezcla de los puntos fuertes de cada metodología se pueden lograr excelentes resultados y lo más importante validarlos. Las tres metodologías proponen la experimentación a través de prueba y error, analizar los resultados y realizar conclusiones y volveré a empezar. Básicamente el proceso del método científico.

Manual del Emprendedor. En el manual del emprendedor ofrece herramientas de validación de cliente, un proceso de desarrollo prueba y medición que centrado en e cliente. Y el proyecto inicia de esta manera, definiendo un cliente y su mercado, estudiando lo utilizando la metodología de desarrollo de cliente bajo los mismos lineamientos estudio de la problemática, formulación de hipótesis y validación con el cliente, desarrollando este proceso alrededor de las necesidades. Una ves definido el problema y validado el cliente y su necesidad se procede al desarrollo de la empresa y no antes. Así también se utilizan herramientas de estas metodologías para la elaboración de prototipos etapa de desarrollo de experimentos en producto.

Lean Startup Esta metodología se basa en tres pasos principales, Construir, medir y aprender. Esto partiendo de una hipótesis inicial de producto. Esta metodología se utilizó para la creación de prototipos y su prueba, utilizando el desarrollo ágil que consta con un primer paso de **Crear** un producto que satisface una necesidad para un cliente en específico, **Medir** su efectividad en relación con su función y las necesidades del cliente que busca satisfacer y **Aprender**, recabar los hallazgos y hacer los ajustes necesarios hasta llegar a un resultado satisfactorio o pivotear, que es cambiar el curso de forma más drástica si es necesario, para seguir el camino que se está formando a través de los hallazgos recabados. Esto es un ciclo que se repite las veces que sea necesario hasta llegar a una solución, ya sea la creación de un producto ideal en medida de lo posible o la verificación de que la necesidad realmente no existe o no se puede satisfacer de la manera proyectada y pivotear o abandonar el proyecto si los cambios necesarios están fuera del alcance del realizador.

Lienzo de modelos de negocio BMC (Business Model Canvas):

Es una herramienta creada por Alex Osterwalder y Yvnes Pigneur, (Osterwalder, Pigneur 2010) que permite obtener una visión general de todos los elementos del desarrollo del negocio en un solo plano, esta metodología ayuda a las nuevas empresas a lograr con éxito su lanzamiento. La estrategia que propone tiene como centro al cliente y les da el protagonismo total, permitiendo definir si será un mercado diversificado o una concentración o segmento.

Figura 2: Business Model Canvas



Fuente: (Osterwalder, Pigneur 2010)

A partir de lograr esta centralidad basada en el cliente se desprenden los siguientes ocho pilares, la propuesta de valor que definirá cual será la solución que ofreceremos a estos clientes y seguida de los canales de distribución para entender como le haremos llegar nuestro producto o servicio a los clientes, que en nuestro caso se ofrecerá un servicio al alcance del usuario en una plataforma que podría ser visualizada ya sea en su teléfono móvil o su computadora.

Esta conexión entre los pilares sigue con el relacionamiento de clientes y la fidelización de estos, siguiendo una ruta estratégica por el lado del marketing de contenidos y una estrategia robusta de medios pagados elegidos previamente para nutrir el embudo de clientes y la obtención de prospectos calificados, así como la estrategia de fidelidad a los clientes actuales para evitar el abandono.

Seguido por encontrar alianzas clave y buscar socios comerciales adecuados a nuestro mercado, que nos permitirán crecer la organización en todos los sentidos, al tercerizar servicios o buscar proveedores que nos puedan ayudar a consolidar procesos internos y externos que se requieren para crecer y desarrollar la plataforma.

El siguiente pilar y uno de los más fundamentales consiste en los recursos clave, al ser una organización nueva, es importante evaluar cuanto personal y con qué perfil se requerirá contratar directa e indirectamente para completar el plan de acción de actividades esenciales con las que el proyecto tomará vida, por ejemplo, el departamento de TI, Marketing, Recursos Humanos y legal. Que permitirán crear todo el ecosistema necesario para que se consolide Mepple Mettle como una nueva startup.

Por último, el noveno pilar con la estructura de costos que determina la piedra angular del proyecto para la viabilidad económica, dicha estructura estaría determinada en gran medida por el costo de los recursos y las alianzas clave, así como por otra serie de costos de operación que debemos detallar en nuestro modelo de negocio.

Segmentación y creación de arquetipos

Para el siguiente paso entramos a revisar cuales serían los principales objetivos para resolver entendiendo cuál es nuestra ventaja principal, que está dejando de hacer la competencia, las barreras de entrada, canales y precio en el mercado. Las fortalezas y debilidades que se han ido consolidando a lo largo del tiempo en la investigación permiten tomar una mejor decisión hacia donde de ser la dirección del proyecto.

Al entender cuáles eran estas características pudimos comprender cuales eran nuestros principales dos perfiles y determinamos cuales eran sus debilidades y fortalezas, así como sus gustos y preferencias para la decisión de compra.

En consecuencia, finalizar con la estructura de costos y los canales de distribución del producto, y entender cuáles serían los principales canales de distribución, de qué manera se retendrán los clientes, definir la principal fuente de ingresos, y establecer las principales métricas de desempeño del negocio para mantenerse en el mercado vigente.

Finalmente, la estructura de costos al lanzamiento del producto y todo lo que conlleva, así como será el motor de crecimiento de esta empresa emergente y proyectar los costos y gastos que se puedan presentar en el camino, entender cuáles serán los costos fijos, variables y otras inversiones que serán necesarias para el éxito del proyecto.

Método de Entrevistas a profundidad.

Sin duda otro método que permite obtener información clave en la investigación fueron las entrevistas a profundidad, donde el individuo se siente cómodo y libre de expresar sus pensamientos sobre el producto y la solución. Esta técnica de investigación cualitativa tiene múltiples usos, su objetivo principal es obtener información acerca de la experiencia, conocimiento, o relación de una persona sobre un producto, servicio o tema en particular, expresado con sus propias palabras y visto desde su propia perspectiva.

Se realizaron 83 entrevistas a profundidad a los usuarios que cumplen las características del mercado al que se pretende ofrecer este servicio. En ellas se obtuvieron datos relevantes y oportunos sobre la experiencia que han tenido con este tipo de juegos, la interacción y socialización con personas de gustos similares y la cantidad de dinero que pueden invertir en este tipo de productos como los juegos de rol.

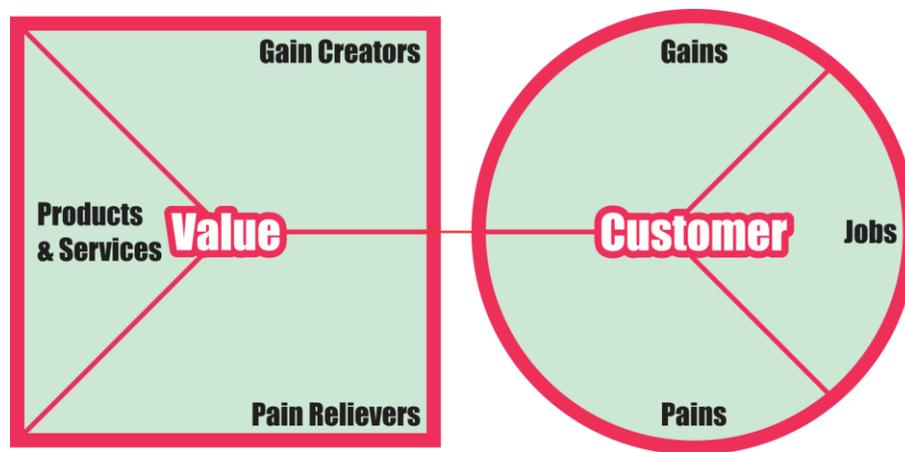
Al analizar e interpretar toda la información obtenida se obtienen todos los elementos necesarios para dar una dirección al proyecto y así poder generar un Producto Mínimo Viable contundente que pueda ser lanzado al mercado.

Otras Herramientas de apoyo

- **Análisis de la competencia:** Una metodología elaborada por Michael Porter que también se le conoce como las 5 fuerzas del mercado. Este modelo analiza los factores de entrada y salida, competencia y poder de consumidores y proveedores.
- **Design Thinking:** Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto
- **Job statements:** descripción de los trabajos a resolver por estos clientes que permite crear una oferta de valor real para el cliente.

- **Lean Canvas:** es una herramienta estratégica empresarial, que permite analizar de manera visual nuestro modelo de negocio para aumentar sus probabilidades de éxito. Se basa en 9 pilares: Definición de nuestros clientes objetivos. Identificar los problemas que tiene el cliente y que nuestro producto puede solucionar.
- **Metodologías Agiles:** Son procesos que permiten al equipo dar respuestas rápidas e impredecibles a las valoraciones que reciben sobre su proyecto. Crea oportunidades de evaluar la dirección de un proyecto durante el ciclo de desarrollo.
- **Mom Test:** Es una herramienta utilizada en las entrevistas a profundidad donde se cambia la estructura de las preguntas para evitar sesgar las respuestas de los entrevistados y permitir que se expresen libremente sin interrumpirlos o permitir que contesten lo que queremos escuchar.
- **Value proposition canvas:** es una herramienta para Diseñar la Propuesta de Valor de tu Negocio. Uno de los más grandes retos que tenemos los emprendedores es construir productos y servicios que creen valor para los clientes y que sean acordes con las necesidades, deseos y expectativas del mercado.

Figura 3. Value Proposition Canvas



Fuente: (Elaboración propia basado en (Ostenwalder & Pigneur. 2010))

Capítulo V
Mercado Meta

5. Mercado Meta

El mercado meta de Mepple Mettle son todas las personas involucradas en el mercado de los juegos de mesa a nivel internacional. Su edad, género y nivel socioeconómico lo determinaremos como Nuevo Orden Económico, abreviado *NEO* por sus siglas en inglés, como lo proponen Chris Norton y Ross Honeywill, donde ésta propuesta de categoría *NEO*, 45% son mujeres y 55% hombres y entre otras características, basan su comportamiento de compra en valores, diseño y comportamiento consistente a su preferencia. Son fuertes usuarios de internet y confían en la gente y en pequeños negocios. (Norton, C., Honeywill R., 2012).

Estas son características que se encuadran con las personas a las que desea alcanzar Mepple Mettle no solo por su encaje en perfil socioeconómico tan amplio como lo sería un mercado internacional, sino también por su encuadre con los retos de una empresa emergente.

Como dato de cultura general se define al arquetipo de *Geek*, palabra de jerga en inglés que no tiene traducción exacta al español, que etiqueta a las personas que se apasionan por un pasatiempo o una búsqueda intelectual poco usuales. Normalmente estas actividades poco usuales son referentes a la tecnología o actividades recreativas de la cultura popular como juegos, películas o arte. Debido a estas características el tipo de mercado al que se dirige Mepple Mettle se puede estereotipar con esta jerga de *Geek* a forma de arquetipo general sin mayores especificaciones.

5.1 Análisis del sector industrial

Debido a la complejidad y la naturaleza del mercado y el segmento tan particular que estamos buscando atender en este proyecto, y que no existe una categoría en particular como en otras industrias pudiera ser la facilidad y accesibilidad en la obtención de datos, se tomó como referencia el mercado de juguetes donde se incluyen los videojuegos, juegos de mesa y otros similares a los que nuestro mercado entraría en México.

El mercado meta de este segmento en particular incluye hombres y mujeres proyectado ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) en un rango de edad de 16 a 60 años, con un nivel socioeconómico que va desde el C hasta el A/B, con las características particulares que hemos mencionado anteriormente y gustan de adquirir juegos de mesa, videojuegos y en especial adquirir productos como los juegos de rol.

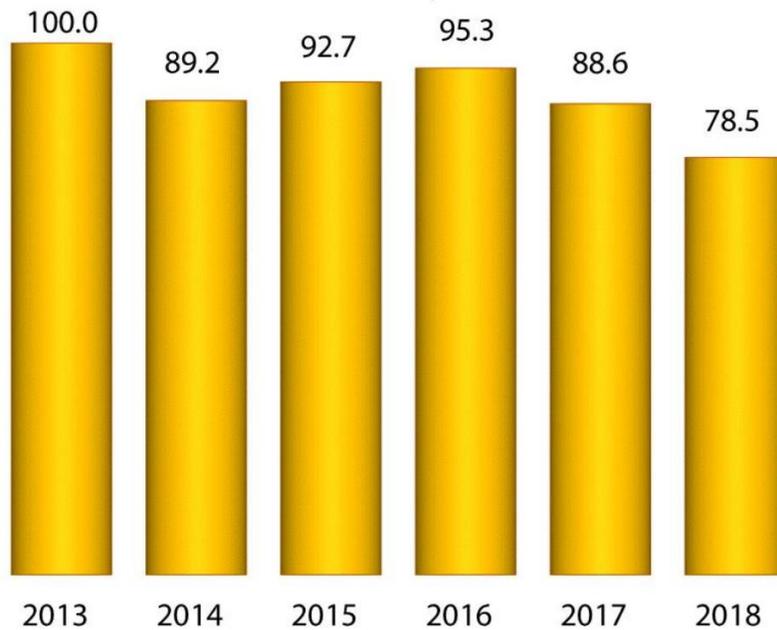
Al entender cuál es la segmentación de mercado que requiere este proyecto y que eran estas características definimos nuestros principales dos perfiles y determinamos donde es que este mercado podría encontrarse en la ZMG y estableciendo donde se estudiaría la demografía y el perfil de cada uno de ellos.

De acuerdo con el INEGI, la industria del juguete en México ha decrecido en los últimos años a pasar del 95.3% al 78.5% en 2018.

Figura 4. Evolución de la producción de juguetes

Evolución de la producción de la Fabricación de juguetes

Índice 2013 = 100 a precios constantes



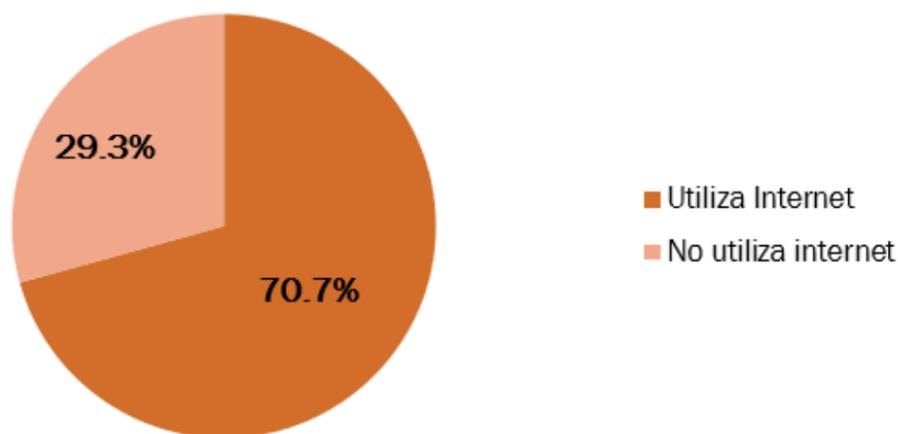
Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la Industria manufacturera e Índice Nacional de Precios Productor (INPP). Base julio 2019=100.

Sin embargo, representa ventas mensuales de 160 a 200 mil millones mensuales en la república mexicana, este decrecimiento se ha debido al aumento del dólar ya que mayormente existen productos importados a la venta en nuestro país. Otro dato importante de compartir es que del total de ventas el 17% representa ventas digitales y se prevé aumente un 12% para 2021. (INEGI, 2020)

Según Euromontior (Junio, 2019) el valor del mercado de la industria de los videojuegos en México alcanzó los 27 mil 32 millones de pesos en 2018, lo que representó un alza de 9.1 por ciento, apoyado en la relativa estabilidad de precios y un aumento en el número de jugadores, además de que indicó que el 70 por ciento de los jugadores de consola fija se conectan a internet al momento de jugar y dos de cada tres lo hacen para interactuar con otras personas de manera remota utilizando esquemas de suscripción mensual para poder jugar con en línea con otras personas.

Entre algunos otros datos que el estudio nos refiere lo siguiente:

Figura 5: Uso de Internet



Fuente: Elaboración propia basado en (Euromonitor 2019)

- El número de video jugadores en México alcanzó 68.7 millones de usuarios el año pasado, 15.1% más respecto al año anterior.
- 70% de los jugadores de consola fija se conectan a internet al momento de jugar; dos de cada tres lo hacen para interactuar con otras personas, mientras que el 29% no utiliza internet
- 24% de los usuarios de consola fija y 12.7% de los jugadores en Smartphone realizan compras in-app (pago dentro de la interfaz del juego).
- 4.2 millones de jugadores en México tienen edades entre 41 y 50 años, equivalente al 30% de la población de este rango; mientras que los llamados Baby Boomers (mayores de 50 años) suman 3.6 millones y representan el 17% de la población en este rango. (Euromonitor 2019)

5.2 Arquetipos de cliente/usuarios

El público objetivo será un mercado bilateral designado en los arquetipos de Jugadores y Expertos. Su nivel socioeconómico de *NEO*, problemática principal y locación serán generales para ambos arquetipos. El rango de edades y profesiones es muy amplio. En este caso, se lista desde que el usuario puede costear su propio interés hasta que es normalmente los 16 años, hasta que pierde el interés de participar activamente en el mercado, usualmente por una edad avanzada.

Su principal diferenciación será su participación como aliado y actividad clave que se detalla más adelante en el modelo de negocio y su involucración con los juegos, ya sea simplemente con un fuerte interés para el arquetipo de Jugadores que sería el mercado objetivo general y una como guía apasionada, profesionalista o de negocios por parte de los Expertos, estos últimos a modelarse en sub-arquetipos basados en la Ley de los Pocos de Malcolm Gladwell, la cual clasifica a personas influenciadoras como Conectores, quienes se encargan de hacer grupos y comunidad con características similares, los Mavens que es el termino yídish de acumuladores de conocimiento quienes crearían contenido y comunidad y los Vendedores, quienes son los persuasores. (Gladwell, M. 2000). Estas son algunas de las características de esta Ley y a pesar de que no se adentra a desarrollar estos sub-arquetipos en este documento, es importante mencionarlo para especificar su participación en la etapa de estrategia.

Ambos arquetipos cuentan con un perfil similar en diferentes niveles:

- Introversos – Pero muy sociales dentro de su círculo.
- Curiosos – Con amplio rango de intereses.
- Coleccionistas – En diferentes niveles de obsesión.
- Planeadores – Con diferentes niveles de estrategia.
- Artistas – Desde aspiracionales (coleccionistas) hasta ejecutores.
- Interesados en involucrarse más en la industria y cultura de los juegos de mesa, así como en expandir sus conocidos de intereses comunes y entablar relaciones duraderas.

La mayoría de estas características son peculiares del perfil creativo según concluye en su investigación Mihaly Csíkszentmihályi, lo que es una característica muy importante a considerar para la elaboración de los servicios a proponerse más adelante, además de que esta personalidad creativa integra una cantidad considerable de paradojas (Csíkszentmihályi, 1996), las cuales

también se encuadrará a la aspiración a la persona ideal, la que en general suele ser opuesta -otra paradoja- a la personalidad apasionada de los jugadores de juegos de mesa. Esta característica resultará importante para la adopción de un modelo de negocios que utiliza características opuestas a lo convencional de los mercados, a detallarse más adelante en los modelos de negocios.

Figura 6: Arquetipos de cliente



¿Para quién?

Arquetipos de clientes

Condición Socioeconómica: NEO
Locación: Internacional
Problemática principal: Conexión y uso conveniente





Jugadores
12 a 60 AÑOS
 Recurso Clave: Fanpage

- Le apasionan los juegos de mesa
- Los juegos son un estilo de vida
- Es una persona movida
- Atrae a su círculo social a jugarlos
- Quisiera involucrarse más si pudiera



Expertos
24 a 60 AÑOS
 Aliado y Actividad: Contenido
 Recurso Clave: Fanpage

- Los juegos de mesa son su vida
- Vive o quiere vivir de ellos
- Inmerso en sus vicios y virtudes
- Quiere promover esta cultura
- Necesita difundir su pasión

El enfoque es atraer a ambos mercados: a quienes les interesa involucrarse con los juegos y a quien les define su estilo de vida.

Fuente: Elaboración propia basada en (Blank & Dorf, 2012)

Jugadores: Público general que empieza a jugar y/o su interés en la industria es serio, pero no invierte mucho tiempo o recursos en ella. Estimado 80% de los usuarios que recibirán el 20% de la atención y recursos para su servicio. A pesar de que no se espera gran inversión por su parte, su gran número puede representar un ingreso considerable si se logra capturar una parte del mercado global.

Expertos: Nicho pequeño estimado del 20% del mercado de usuarios que participa principalmente dirigiendo el juego y en ocasiones como jugador. Suele poseer gran cantidad de juegos siendo esta

industria en la que gasta gran parte de su presupuesto disponible (y no disponible). Apasionado por los juegos. Este arquetipo es más peculiar y es importante especificarlo más a fondo.

Características notorias:

- Edad 24+, principalmente por la capacidad adquisitiva y de experiencia para desarrollo de juegos y la madurez necesaria para guiar grupos.
- Persona muy creativa, suele ser la persona que junta a los grupos y hace la mayoría de las adquisiciones pertinentes a juegos.
- Visita casi diario sitios de juegos y está al pendiente de novedades.
- Las comunidades y grupos de juegos suelen ser parte central de su vida social.
- Los juegos de mesa o hobby ya son más que un juego y comienza a ser una creación personal, a la cual invierte una cantidad de tiempo igual o mayor a la que le dedica al juego en grupo.

Este arquetipo suele ser el que une a otros jugadores. Normalmente cuenta con un grupo “estable” que son los que más frecuenta, y puede contar con varios grupos o usuarios más, dependiendo el tipo de juego y/o disponibilidad de tiempo de los jugadores.

Como nota final importante a definirse en los arquetipos y adelantándonos a la estrategia, se implementará la regla de Pareto de 80-20% en el negocio (Koch, 2008) asignando estimados de 80% de atención y recursos requerida al segmento menor de expertos de 20% que sería el que genere el 80% de los ingresos y lleve a cabo el mismo porcentaje de actividades clave. Esta ley se aplicará para elaborar las estrategias enfocar los recursos apropiadamente.

5.3 Tamaño del mercado

Dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), se encuentran los municipios de Zapopan, Tlaquepaque, Tlajomulco y Tonalá, incluyendo a la misma ciudad de Guadalajara, nos encontramos con el 57.7% de la población. De los cuales se tomó únicamente el rango de edad correspondiente a nuestro mercado el que corresponde a un 44.6% lo que representa 2,079,291 habitantes y queda distribuido de la siguiente manera:

Figura 7: Distribución de población total en Jalisco.



Fuente: Elaboración propia basado en (INEGI, 2018)

Tabla 1: Distribución de población total en Jalisco.

Distribución de la población por segmento de edad.	Porcentaje	Hombres	Mujeres
Guadalajara	21.3%	217,016	225,873
Zapopan	17.3%	176,261	183,456
Tlaquepaque	9.3%	94,753	98,621
Tlajomulco	8.6%	87,621	91,198
Tonalá	6.8%	69,282	72,110

Fuente: (INEGI, 2018)

Por lo tanto, si trasladamos que 68.7 millones de personas en México juegan videojuegos, y se traslada a la ZMG ese mismo porcentaje sería un aproximado del 54.4% y reduciendo únicamente al segmento de edades y de características que nuestro mercado requiere, se reduciría a 48,172

personas a un universo de población adecuado a nuestro perfil buscado. Continuando con el valor de mercado, tomando el referente de un promedio de \$150 pesos mensuales por suscripción, tendríamos un valor de mercado totalizado de \$7,225,800 pesos mensuales en la ZMG.

5.3.1 Valor de mercado en segmentos.

Ya que la monetización de Mepple Mettle podría depender del mercado internacional, se valorará la participación y segmentación de mercado en porcentajes basado en datos de Kickstarter, que es una plataforma de financiamiento en masas que ha recaudado más de 3.5 billones de dólares en juegos desde el 2009 al 2017, lo que la convierte en la plataforma de mayor financiamiento e influencia en la industria de los juegos de mesa (Kickstarter 2017). Esto ayuda a estimar el comportamiento de compra del usuario y ayuda a su segmentación por arquetipos.

Por la naturaleza del segmento, no se cuenta con fuentes de datos oficiales tipo INEGI, así que se fundamentó en fuentes públicas donde se pueden obtener este tipo de datos, como estadísticas de Kickstarter, además de que es el lugar donde se ofertaría el producto una vez desarrollado su prototipo como las tiendas en línea de www.paizo.com y www.rpgnow.com, que resultan la fuente ideal para la obtención de estos datos.

Tabla 2: Datos de proyectos publicados de Kickstarter 2017

Proyectos y dólares							
Categoría	Proyectos publicados	Total en dólares	dólares en proyectos financiados con éxito	Contribuciones a proyectos financiados sin éxito	Dólares en proyectos activos	Proyectos activos	Índice de éxito
Todas	421.064	3,94 B \$	3,50 B \$	409 M \$	34 M \$	3.943	36,43 %
Juegos	41.020	907,32 M \$	832,01 M \$	68,14 M \$	7,17 M \$	579	37,29 %
Diseño	34.238	858,65 M \$	770,89 M \$	74,54 M \$	13,22 M \$	474	36,30 %
Tecnología	36.352	767,55 M \$	669,60 M \$	93,47 M \$	4,48 M \$	372	20,08 %
Cine y vídeo	68.867	419,91 M \$	354,33 M \$	64,09 M \$	1,48 M \$	369	37,28 %
Música	57.515	222,90 M \$	203,18 M \$	18,75 M \$	965,39 K \$	351	49,60 %

Fuente: Kickstarter

Tabla 3: Datos de proyectos con éxito de Kickstarter 2017

Proyectos financiados con éxito

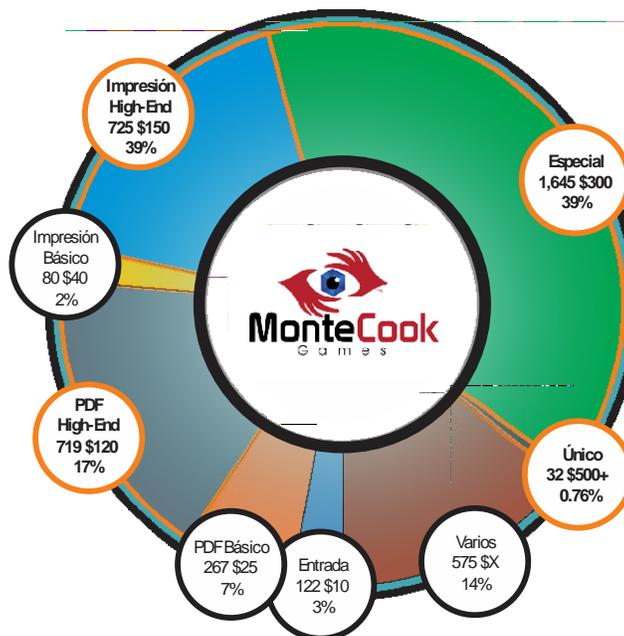
La mayoría de los proyectos financiados con éxito son los que recaudan menos de 10.000 \$. Sin embargo, una cantidad de proyectos cada vez mayor ha alcanzado seis y siete cifras. Los proyectos que actualmente están en financiamiento para alcanzar sus metas no están incluidos en esta tabla, solamente los proyectos cuyo financiamiento esté terminado.

Categoría	Proyectos financiados con éxito	Menos de 1.000 \$ recaudados	1.00 \$ a 9.999 \$ recaudado	10,00 \$ a 19.999 \$ recaudado	20,00 \$ a 99.999 \$ recaudado	100 K \$ a 999.999 \$ recaudado	1 M \$ recaudado
Todas	151.974	19.058	83.762	21.890	21.815	5.128	321
Música	28.354	2.820	20.071	3.772	1.606	83	2
Cine y vídeo	25.535	2.945	14.374	4.022	3.794	394	6
Juegos	15.081	1.157	6.111	2.722	3.735	1.241	115
Publicaciones	13.708	2.013	8.487	1.835	1.275	98	0
Arte	13.124	3.317	7.854	1.164	720	64	5
Diseño	12.256	846	4.088	2.122	3.742	1.379	79

Fuente: Kickstarter

De estas cifras, aproximadamente el 70% del financiamiento se obtiene de público norteamericano, datos que se pueden obtener de cada proyecto exitoso.

Figura 8: Segmentación de proyecto de Kickstarter de Monte Cook Games



Fuente: Elaboración propia con datos de (Kickstarter, 2017)

Para definir un estimado del segmento específico de juegos de rol y el nicho de mercado “AAA” de \$100 usd+ por compra mensual se recaudan los datos de Monte Cook Games, compañía que representan la competencia más directa a las oportunidades a desarrollar.

Cabe repetir que estos datos son solo los de **una** compañía, una mediana de las más populares, pero no refleja el valor total del mercado. Sin embargo, siguen siendo datos importantes por la relación inversión/retribución con la captura mínima incluso de los números reflejados de esta compañía.

Monte Cook Games: datos de agosto del 2012 a la fecha.

Total, Patrocinadores: 31,271

Total, Patrocinadores arriba de 100 usd (en todos los proyectos) = **15,858**

Nicho AAA aproximado del 50% de los patrocinios

Total, Aportaciones arriba de 100 usd = **\$3,339,571.00 Valor de nicho**

Promedio anual nicho AAA \$477,081 patrocinadores “AAA”

Crecimiento del segmento

Primeros 3.5 años (2012-2014, 5 proyectos)

Patrocinadores: 9,526

Recaudado: \$1,222,277 usd

Siguientes 3.5 años (2014-2018 8 proyectos)

Patrocinadores: 20,231: **Crecimiento aproximado del 105%**

Recaudado: \$3,097,843 usd: **Crecimiento aproximado del 185%**

A estos datos se debe agregar el hecho de que los proyectos de Kickstarter se abordan por solo cierta parte del mercado propio de cada compañía, quienes normalmente tienen el perfil de innovadores y de adopción temprana que es un porcentaje que oscila alrededor del 20% del mercado total de cada producto. Los consumidores fieles también forman parte del segmento que patrocina en KS, pero este es un dato amplio e incierto, por lo que es prudente no cuantificar hasta contar con cifras específicas.

Por lo tanto, si se logra capturar solo el 5% de este mercado AAA, se puede estimar que ingresarían **\$23,854 usd anuales solo de estos estimados**. Aquí no se cuenta ningún otro tipo de ingreso o por venta al por menor a el segmento general.

Bastante atractivo para una empresa que puede iniciar con costos de producción e inversión inicial casi nula. Pero este es un tema para desarrollar en un plan de negocios.

5.4 Tendencias

La principal razón para explorar este mercado en nuestro tiempo, el año 2020, es que la cultura geek nunca había sido tan popular. Desde el lanzamiento en el 2001 de la trilogía de El Señor de los Anillos, la programación más amigable para el sector de la televisión con series como The Big Bang Theory, la popularización de las Películas de super héroes y ciencia ficción por parte de Marvel y después Disney y la continua transmisión de series y películas *geek* de Netflix y ahora Disney de, la cultura geek ha llegado para quedarse, mientras esta siga siendo redituable.

La innovación tecnológica en este mercado ha seguido a la tendencia global, si bien un poco lento por el carácter nostálgico de la industria. Los juegos de mesa han encontrado su digitalización, primero como transmisión a espectadores a través de YouTube y Twitch, seguidos como plataformas de juegos digitales como videojuegos y juegos de mesa virtuales a través de sitios como www.discord.com plataforma para montar servidores de comunidades de juegos y Steam, plataforma de distribución de juegos digitales. Estos han sido movimientos positivos ya que, si bien han tomado a usuarios de las mesas de juego a las computadoras, estos usuarios atienden a ellas como una opción cuando lo presencial les es inconveniente o cuando están tratando de satisfacer necesidades que la presencia física del juego las presenta de manera menos conveniente. Este tipo de comportamiento es similar a cuando los PDFs y libros electrónicos entraron al mercado, en vez de reemplazar el producto, lo diferenciaron más e incluso incrementaron las ventas del producto físico. En vez de desplazar el producto físico, PDFs y e-books crearon su propio nicho e impulsaron la venta de los libros físicos.

De acuerdo con entrevistas en tiendas locales, los productos más comunes de la industria de los juegos de mesa son:

- Juegos de mesa, desde los clásicos como Scrabble y Monopoly hasta los más complejos elaborados por compañías como Cool Mini or Not y Privateer Press.
- Juegos de cartas, llamados TCG por sus siglas en inglés Trading Card Game (desde Magic the Gathering hasta Pokemon)

- Juegos de guerra de miniaturas, que, como nota cultural, cabe mencionar que Estos juegos dieron el origen a los juegos de rol al inicio de la década de los setentas.

Los indirectos, pero que captan la gran mayoría del mercado, son los videojuegos de consolas y computadoras, que a raíz de la globalización por medio de la internet y los juegos masivos en línea cobraron una fuerza increíble, convirtiéndose hoy en día en eventos en línea y en vivo de público masivo. Ejemplos:

- Blizzard y su World of Warcraft, que es el juego en línea más popular del mundo.
- Las consolas Playstation de Sony, Xbox de Microsoft y Nintendo

Vale la pena considerar a las plataformas proveedoras de servicio de transmisión de videojuegos, que, si bien solo son un canal de distribución, estas toman el tiempo del público, lo que resulta en el equivalente a tiempo no usando nuestro producto. Algunos ejemplos son:

- Twitch de amazon.com
- Steam
- Discord

Estas plataformas también son un apoyo sinérgico considerable, si se dedican los recursos apropiados para su aplicación, este tema se desarrolla en la sección de Sinergia tecnológica y mercadológica.

Mesa virtual o Virtual Table Top, (VTT) por sus siglas en inglés

VTT tablero o mesa virtual donde todos están conectados en común en la misma sesión o plataforma donde pueden los jugadores ir interactuando como si estuvieran delante de una mesa en forma virtual intercambiando acciones de juego. Este producto, que también puede catalogarse como un servicio, podría evolucionar a ser la siguiente forma de jugar, sin embargo, ya tienen desde el 2014 en el mercado y se han logrado posicionar, pero no ser indispensables, vale la pena mantenerlos vigilados. Estos productos, además de ser complementarios pueden generar una palanca considerable en ambas sinergia tecnológica y mercadológica, que se describirá más adelante en su propia sección.

Los que tienen mayor cantidad de usuarios son:

- Roll20
- Fantasy grounds

- Battlegrounds

Servicios; Licencia de Juego Abierto, Open Game License, (OGL) por sus siglas en inglés

Licencias de contenido abierto para utilizarlas en un sistema genérico donde pueda lograr la adaptación a los diferentes juegos de rol, dicha licencia fue publicada por Wizards of the Coast y es usada para permitir a terceros aficionados sobre profesionales publicar el documento que contiene la referencia del sistema. Los productos que se publican bajo la licencia OGL son incluidos en el llamado movimiento de Juego Abierto.

La OGL define dos tipos de contenido que pueden ser de juego abierto y el contenido que está protegido por licencias de derecho de autor, su ventaja definitiva es q permite que ambos contenidos existan dentro de un mismo trabajo. Usando esta licencia queda protegido el material de ser copiado, redistribuido o modificado a menos que se adquieran permisos que se puedan obtener como permisos de licencia separada. Una de las ventajas más marcadas de utilizar dicha licencia en el contenido de juego libre es que su uso es global libre de royalties, siempre que este venga acompañado de la licencia original del producto acreditando los autores que hayan contribuido a todo el material. El uso de esta licencia requiere que se preserve la acreditación de autoría.

Suscripciones: Similar a servicios de suscripciones de revistas mensuales. Se proveen solo por las compañías más grandes que pueden costear sitios web con programación tiendas propias. Compañías más pequeñas lo pueden ofrecer a través de terceros, como www.patreon.com.

Tabla 4: Comparación numérica de suscripciones en plataformas de juegos.

Plataforma	Twitch 	Discord 	D&D Beyond 
Precios	Freemium Tier 1 - \$4.99 USD Tier 2 - \$9.99 USD Tier 3 - \$24.99 USD	Freemium Discord Nitro \$9.99 USD	Freemium Hero Tier - \$2.99 USD Master Tier -\$5.99 USD
Features	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emojis ▪ Badges ▪ Alertas especiales ▪ Chats exclusivos ▪ Competencias exclusivas ▪ Ad-free 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil Personalizado ▪ Etiqueta Única ▪ Emojis animados ▪ Almacenamiento ▪ Ad-free 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personajes ilimitados ▪ Ad-Free ▪ Tools exclusivos ▪ Contenido Exclusivo
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • 1.4 M  • 4.7 M  • 6.5 M  	<ul style="list-style-type: none"> • 366 K  • 559 K  • 1.9 M  	<ul style="list-style-type: none"> • 89 K  • 6.2 K  • 135 K 
Usuarios	140 Millones	250 Millones	23 Millones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Comparación numérica de comunidades en redes sociales

Social Media	Facebook 	Instagram 	Twitter 
Hasbro	3.2 M	284 K	155 K
Fantasy Flight Games	136 K	58.7 K	4 K
CMON (Cool mini or not)	100 K	3.5 K	26 K
Dungeons & Dragons	750 K	139 K	300 K
Private press	1.6 K	7.2 K	5.5 K
Paizo	78 K	13 K	50 K
Monte Cook Games	15 K	24.5 K	2.5 K

Fuente: Elaboración propia

Blogs y Podcasts: No necesariamente servicios, pero también proveen artículos de contenido adicional y suelen coleccionar fondos mediante donaciones. Los influenciadores suelen contar con sus propios blogs y canales, así que es importante seguirlos la pista para enlazarlos.

Comunidades: Además de las redes sociales más populares como Facebook, Twitter, YouTube e Instagram, a las cuales se debe de aplicar su debido plan de marketing digital, se cuenta con plataformas especializadas para crear comunidades de juegos, las cuales como son productos sustitutos, bien utilizadas pueden convertirse en una oportunidad y recurso valioso para la relación y servicio al cliente, así como fuentes de información y desarrollo. Algunas de estas plataformas especializadas más importantes son:

Twitch: es una aplicación que te permite entablar comunicación de jugador en jugador con vigilancia y apoyo a los contenidos que los usuarios mediante demostraciones para ver jugar o jugar con un amplio contenido interesante e innovador, donde se puede interactuar siempre y cuando se encuentren en el mismo canal de comunicación. Donde se intercambia un tipo de recompensa en forma de monetización por cada logro realizado que influye en factores atractivos para el jugador siendo una de las aplicaciones más atractivas que tiene Amazon.

Discord: es una aplicación que en su plataforma está diseñada para las para la comunicación de las comunidades de videojuegos. Es de las una de las más actualizadas ya que también cuenta con un chat de voz que curiosamente al mismo tiempo al ser de las más actualizada esta también se convierte en una aplicación que presenta mayores errores y malas cargas para jugar, funciona de manera rápida y sencilla y su función es la conectividad de sus jugadores.

Como nota final, resulta claro que, a pesar de ser un producto nostálgico, los juegos de mesa ya están completamente adaptados a la tecnología actual. Sin embargo, el comportamiento que se muestra en estas plataformas digitales hace pensar que esta adaptación obedece a las necesidades de conexión práctica más que a un cambio de paradigma en la industria, ya que, simplemente con los datos de Kickstarter resulta claro que la cantidad y éxito de juegos físicos sigue superando a sus versiones digitales.

5.5 Identificación de las Fuerzas del mercado

Para finalizar el análisis del sector se identificarán las fuerzas de mercado utilizando el modelo de Michael Porter de su libro de Estrategia Competitiva (Porter 1982 / 2017). Este método facilitará la evaluación de las fuerzas pertinentes dentro del escenario competitivo del sector estableciendo una base sólida para la formulación de la estrategia a seguir para abordar este mercado.

Ya que el mercado meta de Mepple Mettle es global, se identificarán específicamente las fuerzas locales, así como internacionales, esto con el fin de evaluar un estudio y posicionamiento local y poder evaluar un alcance internacional. Estas fuerzas se dividen en 5 tipos y dos de ellas involucran a las empresas competidoras, por lo que resulta especialmente importante prestarles más atención. A continuación de listas los principales participantes locales en México, así como eventos importantes internacionales.

El escenario competitivo en México es pequeño a pesar de que la industria tiene al menos 25 años en el país. Se ubican los siguientes competidores como relevantes por la similitud de servicios y su presencia en la industria local. No se incluyen los desarrolladores de juegos ya que a pesar de que el marketing de contenido si presentara diseño de juegos, este será gratuito y es un agregado a la propuesta de valor.

Devir México. Son el principal distribuidor de productos de entretenimiento en México. Tienen un programa de demostradores de juegos de mesa: El programa está enfocado en llevar sus productos

a escuelas, casas de cultura, parques, en fin, lugares donde las personas puedan conocer y disfrutar de las maravillas del mundo de los juegos de mesa. Participan en convenciones y ferias. Una de las maneras en que exponen sus productos al público es durante convenciones como La Mole, Big Toys for Big Boys y ferias como la del libro en el Zócalo de la Ciudad de México o Feria Internacional del Libro Infantil y Juvenil, para dar a conocer los juegos no solamente los ponen en display, sino que se dan explicaciones rápidas acerca de lo que consisten los juegos o incluso demostraciones completas.

Contacto con tiendas: Para ellos formar una comunidad de juegos de mesa en las tiendas es muy importante, ir con ellas y ofrecer demostraciones para los clientes en un local. Así les ayudan a las tiendas a que sus clientes conozcan los productos a los que pueden tener acceso y dan difusión a los juegos.

Creación de activaciones propias: Si hay una casa de cultura cerca de tu casa, un parque con mesas, si eres estudiante y puedes organizar mesas en tu escuela, ¡puedes organizar un evento propio!, la mejor manera de dar a conocer los juegos es que las personas se diviertan con ellos.

Se definen por lo siguiente: Nos gustaría presentarte nuestra compañía y explicarte la filosofía que intentamos transmitir, tanto en nuestros productos como en las actividades que organizamos. Nuestra empresa existe en Brasil, en Portugal y en España. Desde la fundación de la primera Devir en Brasil, en 1985, nos hemos esforzado en ofrecer al público aquellos cómics, libros, revistas o juegos que nos gustan. Sólo publicamos aquellas cosas que divierten, que forman parte de mundos repletos de fantasía. Historias para leer, ilustraciones que admirar y juegos para disfrutar, para usar la imaginación, la creatividad y la inteligencia.

Una empresa que disfruta con lo que hace y que no pretende cambiar el mundo, pero a la que le gustaría que hubiera tanto interés por los juegos y la novela de género como el que hay por el mundo de la farándula. Porque creemos que, sin los freaks, sin cómics, sin el Rey Arturo, sin Frodo Bolsón y sobretodo sin juegos, no hay futuro.

La Mole Convention: La Mole es la convención de cómics, fantasía y cultura pop más grande de México. Con presencia de invitados internacionales del mundo del cómic, el cine, la televisión, el cosplay y los videojuegos, se realiza en marzo y noviembre y ahora en su nueva sede el Centro de Convenciones Citibanamex de la Ciudad de México, con una asistencia superior a las 40, 000 personas.

La Madriguera: Board Games, Snacks and Drinks: Se definen como una cafetería con juegos de mesa modernos, un ambiente 100% familiar, ideal para pasar un rato de ocio con la familia, pareja, amigos y mascotas.

Facebook: Con 18,306 seguidores <https://www.facebook.com/LaMadrigueramex/>

La Caravana - Detestable Games Game Lab: Se definen cómo un grupo de apasionados por los juegos de mesa, están convencidos de que los juegos conectan y humanizan, y creen en experiencias con juegos de mesa y hacen de esto el mejor espacio de encuentro. Pecado capital favorito: La gula de juegos cuentan con un juego de mesa para cada tipo de grupo de personas, y garantizan la diversión, tienen más de 200 juegos y cuentan con una tienda en línea.

Facebook: Con 8,774 seguidores <https://www.facebook.com/lacaravanags/> Blog: actualizado al 2018, <http://caravanagamelab.com/blog/>

Dentro de los servicios que ofrecen se encuentran: *Consultoría:* Grupo de consultores que aprovechan los beneficios de los juegos para crear experiencias de aprendizaje. Incentivamos la capacidad de imaginar, planear, resolver y aplicar conocimientos a la realidad de las empresas y organizaciones para mejorar la toma de decisiones y el logro de resultados. Dentro de las empresas que han recurrido a los servicios antes mencionados son Tecnológico de Monterrey, Kueski, Kineos, IMMPC. Creación de juegos de mesa por medio de Destestable Games: Detestable Games, detesta los juegos aburridos y mal diseñados, por eso crearon una metodología para crear juegos de mesa. Pueden desarrollar el juego de mesa que te imagines. A través de nuestra incubadora ofrecen: *Formación:* Te acompañan desde la idea hasta la puesta en mercado del proyecto. *Testeo:* Se encargan de probar sus mecánicas y su uso con el público objetivo. *Testean* para lograr su mejor versión la puesta en mercado de tu proyecto. *Consultoría:* Puedes establecer el marco, propósito y contexto del juego y se encargan de comunicar la metáfora de manera divertida. *Editorial:* Cómo publicar el juego, producción o maquila, Visitas a expos en otros países, y propiedad intelectual. *Edugames:* Desarrollan un programa formativo para profesores o de implementación con alumnos de cualquier grado. *Asesoría:* Responden preguntas sobre la industria de los juegos. *Estrategia:* Es un diplomado de emprendimiento infantil. Aquí los niños se divierten creando su propio juego de mesa a la vez que desarrollan habilidades referentes al emprendimiento como crear un pitch de ventas y presentar sus productos en público.

El reino de los juegos: Empresa dedicada a la difusión y venta de juegos de mesa, rol, wargames y figuras armables, para pintar o coleccionables, que se encuentra en constante actualización para ofrecer a los jugadores y coleccionistas un catálogo amplio actual.

Facebook: 22,219 seguidores, <https://www.facebook.com/elreinodelosjuegosdemesa/>

Su misión: Por medio de un amplio catálogo, instaurar y expandir el hobby del coleccionista de figuras y juegos de mesa. Su visión: Ser una empresa consolidada en la venta de juegos de mesa, juegos de rol, wargames, figuras y coleccionables. Reconocida en Guadalajara y con la capacidad de surtir a distintos estados en toda la república. Asimismo, funcionar como representación oficial de compañías que deseen realizar eventos oficiales en Guadalajara.

Enrolate; Es un evento para dar a conocer los juegos de rol, juegos de mesa en que el principal objetivo es contar una historia. Los jugadores interpretan a los personajes de la historia y entre todos, por medio de decisiones, la van formando poco a poco.

Este evento es una muestra de juegos de rol dedicada tanto a jugadores con experiencia, así como a jugadores novatos y público en general que tenga interés por conocer este pasatiempo.

Su principal objetivo es que el público se divierta con ese pasatiempo que apasiona tanto, así como la felicidad y satisfacción que provoca.

Se realiza de forma anual con sede en la ciudad de Guadalajara, abierto a público de todas las edades. Durante el evento se abren dos sesiones de mesas de juego, matutina y vespertina, además, se invita directamente a grupos de juegos de rol y la información del evento se difunde a través de estos, así como en blogs, redes sociales y páginas web especializadas en juegos de rol.

Death Die Club: Este blog nace de una inquietud por generar más contenido oficial y en español, para los múltiples juegos de rol que existen en Estados Unidos y Europa. Aquí podrás encontrar información de los grupos/personas en México y América Latina que están generando contenido original, los eventos donde nos puedes encontrar, así como información de nuestros dos primeros proyectos: Demon Hunter en español y 2 aventuras para Dungeon Crawl Classic. En este club de bloggers, geeks y amantes de los RPGs, se busca crear contenido fresco y adaptado para el mercado de América Latina.

Guadalajara Tabletop Convention: Es el punto de reunión más grande a nivel nacional. Organizada por El Reino de los Juegos, con sede en la Expo Guadalajara, es una convención abierta

a todo tipo de jugones para fomentar la cultura lúdica por medio de un espacio donde se darán a conocer desde juegos clásicos hasta los juegos más recientes a nivel nacional y mundial. Donde el público tendrá la oportunidad de disfrutar de una experiencia única para compartir su pasatiempo y conocer más a fondo esta cultura de juegos de mesa. Es un evento dedicado a fomentar la cultura de juegos de mesa, juegos de rol y juegos de guerra. GTC nace con la finalidad de generar comunidad que comparta su pasión por este pasatiempo ofreciendo un espacio para los siguientes propósitos:

1.- Convivir con otros jugadores. 2.- Promover productos nuevos para el público mexicano por medio de actividades como demostraciones y torneos. 3.- Impulsar a desarrolladores de juegos mexicanos. 4.- Promocionar negocios locales afines.

La convención busca crear la comunidad más grande de juegos de mesa de la zona metropolitana de Guadalajara de siglas ZMG. Conocerás una gran cantidad de apasionados por los juegos de mesa. De igual forma, se realizan actividades como desarrollo de juegos, juego libre y juego organizado, además, se apoya la venta de juegos de rol con áreas de venta.

ConComics: Es el evento de Cultura Pop más Importante de América, donde podrás encontrar: Venta de Artículos de Cómics, Anime y Ciencia Ficción, Artículos de Moda Pop, etc; además, cuentan con: Un Escenario Principal con Conciertos, Presentaciones de Actores Nacionales e Internacionales, Presentaciones de YouTubers, Concursos de Cosplay, Música, Baile, etc. De igual forma, cuentan con el área de videojuegos más competitiva del país con los eSports con la mayor concurrencia de competidores a nivel nacional, lo que los convierte en el Principal Evento de Torneos de Videojuegos en México. Se puede encontrar: Clubs de Coleccionistas, Artistas de Comics Nacionales e Internacionales, Invitados Cosplays, Sets de Fotografías, Área de Firma de Autógrafos, y más. El evento cuenta hasta el momento con 4 sedes, Acapulco, Guadalajara, Morelia y Puerto Vallarta, donde se realiza de forma anual.

Continuamos ahora con la identificación de las cinco fuerzas del mercado. El análisis y evaluación de estas fuerzas se realizará en el siguiente capítulo. Esta identificación se elabora de entrevistas a participantes locales e investigación de fuentes terciarias, como el blog especializado de la industria de juegos y tecnología como lifehacker.com y kindfortress.com y directamente de plataformas de financiamiento de juegos como Kickstarter.com

Fuerza 1: Amenaza de nuevos participantes.

En los últimos 10 años a existido poco movimiento de participantes permanentes locals, en la ZMG solo se han logrado establecer 5 locales especializados con 5 años o más y solo dos de estos cuentan con más de 10 años en el mercado. Estos participantes, a pesar de tener un tiempo moderado de participación siguen siendo virtualmente desconocidos a otros segmentos que no sean su mercado meta y en ocasiones incluso ellos los desconocen. Los participantes fuertes son las jugueterías especializadas como franquicias, así como las tiendas departamentales y sus áreas de juguetería, desde Walmart hasta El Palacio de Hierro. En el área internacional, el comercio electrónico domina al mercado de venta directa, siendo Amazon es el principal competidor seguido por Ebay y mercado libre. Nuevos participantes locales que deseen vender juegos deben de sortear las complejas reglas de aduana y competir por un pequeño mercado local enfrentándose no solo a otros competidores locales, si no también a amazon.com. Para los que ofertan servicios, ya sea diseño de juego, eventos u otros servicios, ellos se enfrentan a las barreras estándares de desarrollo de negocios aunados a la dificultad de competir por un pequeño mercado. Una de las ventajas y facilidades de entrada de este sector es la plataforma Kickstarter, la que, según algunos bloggers especializaos, se ha convertido en el principal medio de financiamiento para esta industria (Shaleev, I. 2020). Las principales barreras de entrada locales serían los canales de distribución, principalmente las aduanas y la necesidad de capital, ya que al ser un mercado pequeño se vuelve de alto riesgo y más complejo de establecerse, algo que se comprueba con los testimonios locales y los pocos participantes existentes. El comportamiento de esta fuerza es un fuerte indicador de las tendencias de esta industria, por lo que se debe de prestar la atención adecuada.

Fuerza 2: Rivalidad competitiva entre participantes.

Siendo un mercado pequeño y un tanto especializado, la rivalidad entre compañías se ha atenuado dentro de lo posible, haciendo incluso reglas para compartir propiedad intelectual y expandir el contenido existente. También es práctica común que las compañías se promocionen entre si, principalmente en lanzamientos de campañas de financiamiento. Esto no indica que no existe rivalidad, pero más bien recae en cómo las compañías se proyectan y ejecutan sus servicios y como mantenerse relevantes frente al mercado.

Fuerza 3: Presión de productos sustitutos.

Una de las amenazas más latentes son los productos sustitutos, ya que las necesidades básicas que los juegos satisfacen se pueden cubrir con una amplia gama de servicios y productos mucho más comunes y accesibles que los juegos de mesa. Básicamente cualquier producto que cubra recreación, entretenimiento y convivencia puede sustituir a un juego de mesa.

Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores.

Siendo el otro factor de cuidado, la enorme cantidad de productos sustitutos pone al comprador en una posición privilegiada simplemente por la cantidad de opciones. Sin embargo, en cuestión de costos, la fácil venta directa al usuario final mediante plataformas electrónicas atenúa parte del poder, manteniendo el enfoque en la enorme cantidad de competidores y sustitutos. En cuestión de servicios, la baja cantidad de eventos, locales y diseñadores que ofrecen estos servicios es adecuada al pequeño mercado, por lo que los que realizan bien su trabajo tienen una oportunidad justa de permanencia, sin embargo, hacer bien el trabajo para este mercado tan especializado al parecer no es nada fácil.

Fuerza 5: Poder de negociación de los proveedores

Existen dos principales jugadores en esta categoría. Los distribuidores y los productores principales. Los segundos normalmente se considerarían competidores sin embargo su participación en el mercado es tan masiva que virtualmente son más proveedores de las tiendas minoristas. En los juegos de mesa son Mattel y Hasbro, dueños de la vasta mayoría de los juegos de mesa clásicos. El resto de los competidores utilizan proveedores para subcontratar la fabricación de juegos físicos, su distribución y financiamiento. La automatización y relativa abundancia de estos procesos de producción y distribución pone en ventaja al productor con cierta capacidad de elección, e incluso cuando hay proveedores dominantes estos brindan excelentes servicios a precios y comisiones razonables.

Teniendo identificados los principales rasgos estas fuerzas del mercado se puede proceder a la elaboración de hipótesis y experimentación para definir una propuesta y así poder pasar al análisis de estas fuerzas y la planeación de la estrategia para abordar el mercado.

Capítulo VI
Análisis de los resultados

6. Análisis de los resultados

Una vez hecho el planteamiento inicial, el establecimiento de una metodología y el análisis de un mercado y establecimiento de sus arquetipos, se procede al desarrollo de las hipótesis y los experimentos mediante productos mínimos viables (PMV) para su validación. Este PMV es, como su nombre lo indica, una versión mínima de la propuesta de producto o servicio que cubrirá la necesidad hipotetizada. Este PMV se presenta a los arquetipos y se les entrevista para validar, iterar, pivotar o descartar la hipótesis. Llevando a cabo esta metodología ágil hasta llegar a una versión validada del producto (Ries 2011, Blank 2013).

6.1 Hipótesis Identificadas

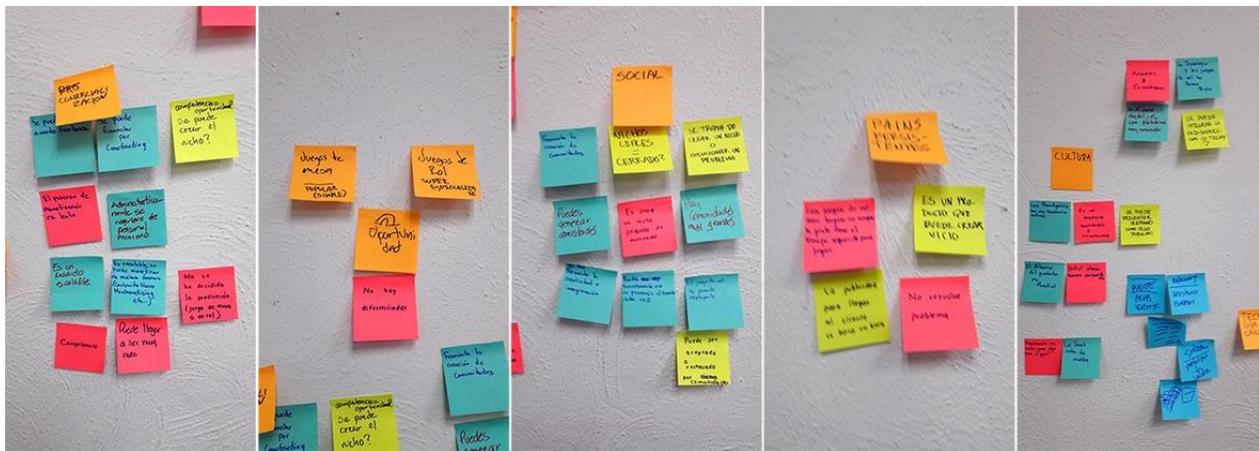
Mepple Mettle parte de un análisis del sector industria de los juegos, específicamente los juegos de mesa y juegos de rol, mediante una metodología basada en Pensamiento de Diseño para la innovación estratégica (Mootee 2014) determino que los juegos de mesa eran marginados al igual que sus usuarios, además de complejos y poco accesibles, factores que los mantenían igual de marginados que sus usuarios privando de sus beneficios a quienes los desconocen. En este análisis, aunado a un equilibrio ejecutable de factibilidad, viabilidad y atractividad a la gente que propone Time Brown en su libro de Pensamiento de Diseño Change by Design (Brown, 2009), expone, junto al primer experimento realizado a detallar más adelante, que, aunque difícil pero factible y viable, realmente no era tan deseable para sus usuarios, que consideraban estos problemas como menores o irrelevantes. Esta falta de equilibrio expone a esta hipótesis, aunque real, realmente no la ideal para solucionar el problema real, un problema mucho más grande que la marginación percibida y la complejidad del producto. Esto procede a el primer y gran pivote a un replanteamiento de hipótesis, que se sigue considerando inicial ya que el proyecto tomo otro curso completamente diferente, del rediseño de los juegos de rol a un producto más simple y popular, a la facilitación de conexión y acceso a un producto más generalizado, los juegos de mesa. Esta segunda hipótesis inicial se valida y se pasa al diseño de experimentos para encontrar la forma ideal de presentar una solución. A partir de esta segunda hipótesis el proceso de desarrollo ágil deja de hacer pivotes y solo pasa una iteración a otra. Sin embargo, estas iteraciones, aunque relativamente sencillas, resultan en hallazgos importantes que ayudan a definir el trabajo a realizar (Christensen 2016) y ayudan a establecer un propósito y firme ¿por qué? que son los cimientos más fuertes y un norte guía más claro que puede

tener una compañía, conceptos que proponen varios autores, entre ellos Simon Sinek en su popular libro Find your Why (Sinek 2014).

6.2 Hallazgos

La investigación se inicia analizando el sector usando la metodología basada en el Pensamiento de Diseño para la innovación estratégica de Mootee, Como dato adicional, esta es la metodología que utiliza las notas pegajosas de colores que suele verse en oficinas de desarrollo de productos y servicios.

Figura 9: Clasificación de hallazgos basada en Pensamiento de Diseño



Fuente: Elaboración propia

De los grupos de información formados se forman 4 clústeres, cultural, mercado, técnico y comercialización, lo que se describen a continuación, llegando al hallazgo detallado en el cuadro ocre.:

Cultural: En este clúster se localiza un patrón de contradicción, lo cual se interpreta como una que puede representar una oportunidad, donde la cultura actual puede estar en el punto ideal para adoptar este tipo de corriente *geek* como algo socialmente aceptable.

¿Quién?: Los/lo *Geek*

Hecho: Es antisocial e impopular.

Causa: Porque son diferentes y aislados.

Paradoja: Los juegos de rol son una actividad 100% sociable y promueven una cultura cada vez más aceptada a la fecha.

Figura 10: Análisis cultural



Fuente: Elaboración propia basada en (Mootee, 2014)

Mercado: Este grupo representa a los juegos de mesa y su industria, que como se ve tiene sus paradojas que principalmente se conciben como una falta de información hacia el no consumidor, por lo que es un área potencial si se logra solucionar exitosamente.

¿Quién?: Los juegos de mesa

Hecho: Son difíciles de colocar y fácilmente sustituibles

Causa: Porque los no consumidores los ven como cualquier otra forma de entretenimiento. Siguen siendo algo oscuros al público general.

Paradoja: Su mercado sigue creciendo y desarrollándose ampliamente.

Figura 11: Análisis del mercado



Fuente: Elaboración propia basada en (Mootee, 2014)

Técnico: Esta parte abarca el diseño del sistema del juego, así como su forma de elaboración física o digital. Esta área presenta contradicciones obvias, pero se piensa que más que contradicciones son mercados diferentes, que, si se logran atender con un enfoque apropiado, se puede potencializar positivamente cada una de estas contradicciones.

Figura 12: Análisis tecnológico



Fuente: Elaboración propia basada en (Mootee, 2014)

¿Quién?: El sistema de juego

Hecho: Son complejos, a veces obsoletos pero el público es reacio a aceptar innovaciones.

Causa: Parte del encanto de los juegos de rol son su versatilidad, que va acompañada de complejidad de la misma forma que la calidad con el costo. Familiarizarse con estos sistemas requiere inversión de tiempo y dinero, por lo que dejarlos por sistemas nuevos siempre ocasiona gran fricción.

Paradoja: Esto es el clásico caso de querer algo bonito pero barato. La oportunidad se proyecta en aislar los factores claves en los sistemas y localizar el punto de equilibrio adecuado.

Comercialización: Este clúster se enfoca en los procesos de producción, promoción y canales de distribución, otro punto que puede ser ambos simple y complejo de este producto, dependiendo de su diseño. Los principales retos encontrados son los específicos a este mercado, que, así como son puntos fuertes, son expuestos a riesgos que en este caso son, piratería, mala reputación o una compleja producción y logística si no se cuida la producción desde la ideación del proyecto.

Figura 13: Análisis de comercialización



Fuente: Elaboración propia basada en (Mootee, 2014)

¿Quién?: Los juegos de rol

Hecho: Son un producto de extremos, complejos o simples, obsoletos o vanguardistas, fáciles o muy difíciles de producir. Tienen audiencias fieles pero fáciles de volverse en su contra. Difíciles de imitar, pero fáciles de piratear o sustituir.

Causa: El no definir claramente el objetivo del juego, su sistema de reglas y sus canales de difusión y distribución pueden llevar a un juego rápidamente al fracaso. Muchos proyectos financiados exitosamente en Kickstarter han caído vertiginosamente en el proceso de producción, incluso el líder de la industria, Dungeons & Dragons no ha sido ajeno al fracaso al cambiar su sistema de juego.

Paradoja: Esta industria tiene emociones intensas odio / amor hacia ambos extremos de complejo/ simple, innovador / vieja escuela, por lo que ambas cosas pueden ser acertadas, pero extremadamente riesgosas si se busca proyectar en los límites de las curvas de innovación / complejidad.

Estos hallazgos encontrados mediante Pensamiento de Diseño ayudaron a definir la hipótesis inicial, así como las preguntas para el primer experimento. A continuación, se presenta la figura X con la combinación de experimentos y hallazgos.

Hallazgos en PMVs.

Elaboramos en los hallazgos que provocaron pivotes o iteraciones importante en el proyecto, así como alguno que, si bien no son relevantes par la propuesta final, son datos interesantes para conservar para futuros proyectos en la misma industria.

Figura 14: Hallazgos en PMV

 <h2>Hallazgos en Experimentos</h2> <p>La hipótesis inicial surge de los hallazgos de la investigación del sector enfocada en juegos de rol.</p>		
Hipótesis	Experimento	Hallazgos  Insights
 <p>Los juegos de rol son difíciles de entender y marginados. Arquetipos: NEOs basados en jugadores de rol Gamers, Players, Masters y Crafters</p>	<p>Suposición más arriesgada PMV 0.0 Baja fidelidad Exploración de problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La marginación es inconsecuente. - El tiempo es el problema principal. - La marginación no se origina en el juego. - Los arquetipos son muy específicos a rol.
 <p>¿Principales retos y beneficios de los juegos de mesa? Arquetipos: NEOs basados en jugadores en general: Gamers, Players, Masters, Experts.</p>	<p>Placeres y retos de jugar PVM 1.0 Baja fidelidad Exploración de problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización, Estrategia y Nostalgia.  - Conexión oportuna. - Acercamiento a Pains / Gains. - Los arquetipos siguen resultando confusos
 <p>Una herramienta visual (mapa) para conexión y localización. ¿Qué tipo? Arquetipos: NEOs basados en jugadores en general: Players, Masters, Experts.</p>	<p>Encuentra tu juego PMV 2.0 Baja Fidelidad Pitch de producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un "Tinder" para gamers.  - Herramienta: Aplicación. - Los arquetipos se simplifican - A otro tipo de juegos?
 <p>¿Que servicios y valor te serviría más para integrarte, participar y permanecer? Arquetipos: NEOs basados en jugadores en general: Usuarios, Conectores, Distribuidores.</p>	<p>Encuentra tu equipo PMV 3.0 - 3.5 Baja Fidelidad Pitch de producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una Plataforma para jugadores.  - Plantear producto a revista y boy scouts resultado contraproducente. - Investigar referencias antes de aplicarlas.
 <p>La plataforma de Conexión, creatividad y comunidad de juegos de mesa. Arquetipos: NEOs basados en suscripción y actividades: Gamer, Player, Master, Patron</p>	<p>Encuentra tu comunidad PMV 4.0 Alta Fidelidad Pitch de producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El "ESPN" para juegos de mesa - Promover los grupos como equipos de eSports - Mientras más simple el PMV mejor. - Definir servicio para definir precio.
 <p>La Liga "3C" de juegos de mesa. Arquetipos: NEOs basados en actividad clave en la comunidad: Jugadores y Expertos.</p>	<p>Mepple Mettle PMV 5.5 Alta Fidelidad Concierge</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revestirlo para público general (Integrar). - Simplificar usuarios en jugadores y expertos. - Precios variables dependiendo de necesidad. - Ofrecer mentorías

Fuente: Elaboración propia

Experimento 0: La marginación es irrelevante y en realidad los juegos de rol son solo parte de las actividades poco comunes que realizan el perfil de usuarios que disfrutan de estos juegos y no la causa en sí de la marginación. Este hallazgo provoca un pivote a describirse en el próximo punto.

Experimento 1: La socialización y la recreación son las necesidades básicas que solucionan los juegos. El mayor reto para resolver es encontrar con quien jugar y hacer tiempo para ello, seguido de la complejidad y poca accesibilidad que pueden tener los juegos de mesa. Estos hallazgos le dan rumbo a la investigación.

Experimento 2: Se propone una solución abierta para la conexión y localización y uno de los entrevistados comenta -¿Un Tider para jugadores?- referenciando la herramienta para encontrar

parejas románticas y asentando una de forma ideal como podría manejarse el servicio. A partir de este momento cada que se usa esta herramienta los entrevistados suelen impresionarse con la idea y su sencillez, pero gran utilidad.

Experimento 3: Al poder presentar el servicio por asociación a Tinder, se pretende incrementar el valor de la propuesta para ampliar la oferta a otro tipo de juegos, no solo de mesa. La idea resulta atractiva, pero para continuar esta investigación se requiere ampliar los arquetipos y el mercado en sí. Se sigue concentrando en los juegos de mesa y se amplía la propuesta de valor para abarcar los trabajos de los clientes como pertenencia en la socialización y creatividad, pudiendo participar en el desarrollo de contenido. Este experimento resulto complicado ya que a pesar de ser claro en los servicios ofrecidos y resultar atractivos, al no poderse representar de una forma unificada y concisa, los entrevistados tenían dificultad de visualizarlo como un servicio integral. En este punto, mediante investigación bibliográfica, específicamente el libro de Ryan Holiday de *Perennial Seller*, este propone las plataformas como una forma de comunicación ideal para formar comunidades de fans (Holiday, 2017), entonces se hace la referencia de plataforma a mitad del experimento el el entrevistado logra comprender fácilmente el servicio.

Experimento 4: Planteando el servicio como una plataforma se comienza a elaborar el sistema de suscripción y detalle de los servicios de conexión, contenido, eventos y comunidad para fans de los juegos. Estos se elaboran demasiado detallados y un tanto confusos y solo sirve para confundir al entrevistado. Cuando se llega a la referencia de plataforma como -un ESPN para juegos de mesa- esto sirve para establecer claramente como se tejen estos servicios en forma de plataforma y además sirve para encaminar a la comunidad a presentarse como una liga deportiva, referencia ya existente en los juegos con los videojuegos categorizados como eSports. La referencia de ESPN se encuentra nuevamente con investigación bibliográfica en el libro *Brand Relevance* de David A. Aaker, quien lo utiliza como un ejemplo de categoría de producto, ya que cuando ESPN nace no existía una plataforma exclusiva de transmisión de deportes (Aaker 2011), idea que encaja perfectamente con Mepple Mettle, ya que si bien hay plataformas que publican juegos de mesa y rol y de miniaturas, nuestra investigación no reveló una que cubriera todo el sector de juegos de mesa especificándose ahora como Table Top, que en ingles significa cubierta de mesa y se conoce en el sector con su abreviación en inglés de TT. Esta clasificación cubre cualquier tipo de juego que se juegue sobre una mesa: juegos de tablero, cartas, rol, etc. Lo que soluciona no diversificar arquetipos para cubrir

otros tipos de juegos dentro del rango de mesa. Estos hallazgos, aunque no los podríamos categorizar como reveladores, resultan muy importantes para seguir definiendo el producto y su presentación, así como la importancia de establecer el servicio en una nueva categoría mediante el uso de marca como innovación (Aaker, 2011) lo que puede agregar la metodología de Larry Keeley y colaboradores con su libro *Ten Types of Innovation*, pero esta será una investigación para otra ocasión.

Experimento 5: En este último experimento Mepple Mettle está definido y aún así sigue brindando hallazgos. Al poder relacionarse con varios conceptos y marcas populares como Tinder, ESPN, Plataforma, eSports, le resulta fácil visualizarlo al entrevistado e incluso interesante aún sin presentarle el PVM. Esto provoca que sea fácil presentarlo incluso a no usuarios, aquellos que los únicos juegos de mesa que conocen son las barajas, el Turista y quizá el Scrabble pero en su momento los disfrutaron, les llegue a parecer interesante la propuesta como una forma fácil de involucrarse más con gente que los pueda enseñar a jugar o simplemente a participar en juegos más frecuentemente. Al haber definido el producto a este nivel de fácil comprensión y atractiva incluso para no usuarios, se sugiere que el producto sea ofrecido a un público más amplio, no solo a los expertos y a los que ya son ávidos fans de los juegos de mesa. Este hallazgo resulta revelador en la importancia de elaborar un PMV claro y fácilmente de relacionar con productos o conceptos existentes.

Estos hallazgos llevaron de manera orgánica la evolución del PMV, que, si bien los primeros 3 experimentos fueron bastante problemáticos para definir que se iba a proponer, el mismo proceso ayudo a que cuando se definió la propuesta, esta estaba muy bien armada y encaminada a una posible excelente propuesta de negocio. Sin embargo, no solo se requirió de salir del edificio para llegar a estos hallazgos, algunos de ellos requirieron de investigación bibliográfica para definirse.

6.3 Pivotes e iteraciones realizados

Como se acaba de mencionar, los hallazgos llevaron los pivotes e iteraciones de la mano a la propuesta. Sin embargo, se debe de mantener una mente abierta y flexible para poder aceptar dichos cambios e incluso solo para poder detectarlos, ya que muchos de estos hallazgos no se dieron a simple vista, la mayor parte del tiempo se tienen que conectar los puntos, por lo que una mentalidad ágil y el pensamiento de diseño son formas ideales para encontrar oportunidades. Los hallazgos solo

son tan buenos como la dirección a la que los llevas. En la siguiente figura se muestra como se fue llevando la guía del proceso.

Figura 15: Pivotes e iteraciones de experimentos

Puntos de cambio en el proyecto.	
Experimento	Pivotes (P) e iteraciones (I)
 <p>Suposición más arriesgada PMV 0.0 Baja fidelidad Exploración de problema</p>	<p>P: Rediseñar estudio para examinar retos y beneficios de los juegos de mesa. I: Incluir la atenuar marginación indirectamente promoviendo la cultura de los juegos,</p>
 <p>Placeres y retos de jugar PMV 1.0 Baja fidelidad Exploración de problema</p>	<p>P: Diseñar un servicio de conexión, no un juego más sencillo I: Diseñar alrededor de las necesidades percibidas. I: Generalizar arquetipos a juegos de mesa en general I: Diseñar servicios aunando niños para continuar con la línea de nostalgia del producto.</p>
 <p>Encuentra tu juego PMV 2.0 Baja Fidelidad Pitch de producto</p>	<p>P: La herramienta cambia de mapa a aplicación. I: Oportunidad de ampliar servicios a otros juegos y pasatiempos afines. Esta iteración se explorará en una continuación del proyecto fuera de este documento. I: Agregar nivel de pericia para emparejar necesidades de aprendizaje o de experiencia.</p>
 <p>Encuentra tu equipo PMV 3.0 - 3.5 Baja Fidelidad Pitch de producto</p>	<p>P: Unificar servicios en Plataforma. Se presentan como servicio de conexión y de cultura. I: Definir servicios, hacerlos más comprensibles para el experimento. I: Presentación de suscripción electrónica. I: Incluir innovación en marca</p>
 <p>Encuentra tu comunidad PMV 4.0 Alta Fidelidad Pitch de producto</p>	<p>P: Unificar servicios de conexión y cultura. Ofrecerlos como dos servicios resulta confuso. I: Simplificar PMV para mejor comprensión de experimento. I: Seguir experimentando en precio. I: Simplificar niveles de suscripción y su presentación</p>
 <p>Mepple Mettle PMV 5.5 Alta Fidelidad Concierge</p>	<p>P: Cambio de Arquetipos a jugadores y Experto. P: Cambio de presentación para público en general especialmente niños, manteniendo el enfoque tras bambalinas en los expertos. Siguiente paso: Lanzamiento de financiamiento en masas: T.U.G.O.: Team Up, Game On</p>

Fuente: Elaboración propia

El mayor y quizá único pivote se dio después del experimento 0, el cuál se clasificó como tal ya que a partir de ese punto se comenzó a encaminarse la propuesta final en una dirección diferente, aún si bien por el mismo camino de los juegos de mesa. Esto dejó claro que quizá no siempre es malo que se caiga toda la propuesta, ya que esta caída puede revelar oportunidades no exploradas y a negocios trascendentales.

6.4 Solución propuesta

Para llegar a la solución final se debe mencionar una de las metodologías, además del desarrollo ágil y su cambio de paradigma a experimentación (Blank, 2013), que definió al producto. La metodología

de definición de los Trabajos del Cliente (Christensen, 2016). Esta encuadra el proyecto a centrarse en la necesidad no visible que satisface un producto y la cuál, para poder encontrarse requiere que el desarrollador, metafóricamente hablando, de unos pasos atrás y vea el proyecto desde fuera, con otra perspectiva. Y es esta perspectiva la que puede brindar las soluciones no previstas. Las oportunidades no aprovechadas. Por estas razones se presenta el proceso de los trabajos del cliente para llegar a la solución propuesta.

Figura 16: ¿Qué vamos a resolver?



¿Cuáles son los principales “pains”?

Customer Jobs



Complejos: Tiempos para juego y aprendizaje complejo.

Reemplazables: Actividad fácilmente reemplazable.

Poco usuales: Poca difusión y grupos de juego.

Se replantean los problemas para actuar sobre las funciones básicas de los juegos de mesa

VERBO	OBJETIVO	CONTEXTO	META FUNCIONAL	META EMOCIONAL	META SOCIAL
Facilitar	Conexión fácil, rápida y conveniente.	Poder coincidir en tiempo, juego, disponibilidad y jugadores.	Conectar jugadores, juegos y lugares apropiados para reunirse y jugar.	Que tratar de jugar no sea frustrante y una posible decepción. Que comunicarse con usuarios sea mediante promoción sana.	Que encontrar nuevos jugadores sea una experiencia agradable e inclusiva.
Promover	Difundir y facilitar la entrada y permanencia en el hobby.	Popularizar los juegos e actividades afines y promover sus beneficios.	Ampliar el segmento del mercado facilitando y desestigmatizando el producto y su mercado.	Obviar y accionar sus beneficios cognitivos mediante el pensamiento crítico.	Ampliar el círculo social cercano. Promoción cultural mediante el juego. Ampliar y atender el mercado meta.
Diseñar	Una comunidad atractiva, inclusiva y participativa.	Crear/mejorar y atender puntos de contacto ideales para los jugadores y su industria.	Autónoma a redes sociales Experiencias centrado en la parámetros de UX Accesible y medible	Participación activa mediante gamificación y la promoción de inteligencia emocional Captivar cercano	Inclusiva y participativa Interacción personal y en línea. Contacto y segmentación

Código de color por segmento: Usuario . Ambos . Empresas

Fuente: Elaboración propia

Estas soluciones por diseñar y muchos experimentos después llevaron a Mepple Mettle a la solución final, la cual se presenta con un mapa sencillo estilo marco de alambre, o *Wireframe* en su nombre en inglés, PVM propuesto en The Lean Product Playbook de Olsen D. (2015), que consta simplemente de presentar el contenido propuesto y sus conexiones.

Figura 17: Solución final propuesta



Fuente: Elaboración propia

6.5 Evolución del prototipo PMV

Para llegar a la propuesta final, se llevó a cabo el proceso de la metodología de desarrollo ágil, llevando a cabo 6 experimentos en total los que arrojaron los hallazgos ya presentados y llevaron a el diseño de un producto que presentara una diferenciación y propuesta de valor única basada en las necesidades insatisfechas del cliente de conexión y conveniencia, e incrementando su valor mediante la propuesta innovación de marca centrada en las necesidades sociales básicas de las personas, que, como menciona el profesor Matthew D. Lieberman en su libro de investigación en psicología humana Social, estamos cableados para socializar desde hace más de 100 millones de años (Lieberman, 2013).

La investigación comienza con la hipótesis inicial de que los juegos de rol, como los juegos de mesa totalmente creativos, tienen un valor psicológico, social y de desarrollo cognitivo mucho más grande de lo conocido popularmente. Esta hipótesis se fundamenta con la investigación psicológica del doctor Mihaly Csikszentmihalyi, quien presenta la propuesta de cómo los seres humanos encontramos la realización y el concepto de felicidad mediante las actividades que nos proporcionan un desarrollo cognitivo progresivo al que denomina Flujo o *Flow*, en su palabra en inglés. Este proceso es muy similar a la dinámica de los juegos en los que se lleva un registro de progreso ya sea con un marcador o subiendo de nivel como en un videojuego o un juego de rol. Este proceso de flujo se conoce popularmente como estar en *La Zona* y es esa condición de concentración profunda al realizar actividad que hace que se pierda la noción del tiempo (Csikszentmihalyi, 2008). Este proceso y su relación con la metodología de los juegos de colaboración, registro de progreso evolutivo o marcador y terminación de la actividad es muy similar a la metodología de mercadotecnia de Gamificación, palabra que se deriva del inglés *gamification* o *gamify* y es un método utilizado para involucrar reglas de juegos y recompensas para hacer que los usuarios se motiven e involucren más en los servicios o productos gamificados (Burke, 2014). Entre estos procesos de flujo y gamificación, se buscaba ofrecer el juego de rol como una solución a varios tipos de servicios, desde simple recreación para las masas simplificando los juegos de rol para hacerlos más accesibles hasta la gamificación de los recursos humanos de las empresas mediante juegos de rol.

Por si no fuera ya un reto lo suficientemente complicado, se agregó la hipótesis de que la creatividad, introversión y originalidad son valores que, a pesar de que se mantienen al margen de lo normal, varias investigaciones entre ellas las de los autores Adam Grant con su libro *Originals* y Malcolm Gladwell con su libro de *Outliers*, demuestran que los individuos con estos valores tienden a sobresalir y realizar el tipo de innovaciones que mueven al mundo (Gladwell 2008, Grant, 2016). El valor de la introversión es uno que normalmente está presente en este tipo de individuos y es clave para la creatividad, ya que, si bien la introversión no es algo antisocial sino un estado donde el individuo pasa más tiempo dentro de su pensamiento que fuera de él, este distanciamiento de la presencia externa comúnmente se puede interpretar como una actitud antisocial de parte del individuo introvertido, irónicamente complicando aún más su participación social al ser rechazados por esta supuesta actitud. Sin embargo, como lo demuestra Susan Cain en su libro *Quiet*, esta

condición de introversión y la soledad que genera es un fuerte catalizador para la creatividad y muchas cosas más (Cain 2012, 2013).

Toda esta investigación e hipótesis resultaron en un cambio de propuesta ya que, si bien no eran erróneas, después del primer experimento se encontró que no era la principal oportunidad detectada, ya que si se quería llevar el juego de rol a las masas y cambiar los paradigmas de la cultura general hacia los introvertidos, en vez de diseñar un juego más fácil y por lo tanto popular, se debe de atacar el problema de raíz y volver a facilitar y hacer conveniente en nuestra generación y con nuestra tecnología, la práctica familiar y de amistad de jugar juegos de mesa. Por último, el ampliar el sector a cubrir todos los juegos de mesa se abrió la oportunidad a seguir elaborando en proposición de Ralph Koster en su libro *A theory of Fun*, donde expone y elabora en que los juegos pueden ofrecer muchas cosas más que solo diversión y aprendizaje, pueden y deben de explotar su potencial, como iluminar aspectos de nosotros mismos que no comprendemos en su totalidad (Koster,2014). Y de lograr la comunidad y conexión que Mepple Mettle propone, se podrán recabar datos duros de esta convivencia y proporcionarlos para el diseño y desarrollo de los juegos y sus valores más allá de la recreación.

A continuación, se presentan los experimentos en un formato de figuras para su presentación homogénea. Los experimentos centrados en entrevistas mediante cuestionarios se incluyen con sus respectivas preguntas para profundizar en los detalles y resultados ya que estos fueron los experimentos que arrojaron más hallazgos notorios.

Experimento 0: Esta es la hipótesis que se inicia con la investigación del mercado con la metodología de pensamiento de diseño: Los juegos de mesa (con pocas excepciones) satisfacen principalmente la necesidad de convivencia, seguida de recreación y por último la estrategia. Esto cambia la mitad del enfoque del proyecto.

Los juegos de rol además satisfacen los deseos de narrativa (historia), actuación (participación, extroversión), exploración (curiosidad y riesgo) y fantasía (introspección y creación). Son varios puntos de interacción con el usuario, por lo que es difícil que el rol sea del agrado de la mayoría.

Se pueden categorizar de “Nostálgico”, ya que en la gran mayoría de los casos su apego comienza en edades tempranas (5-8 años) con la familia, edad en que se empiezan a formar los hábitos de comportamiento y algunas de los recuerdos más memorables.

Los juegos agresivos (tipo estadounidense) son los “rompe-amistades” ya que la socialización pasa a segundo plano arroyada por la competencia, y al ser “socialmente aceptable” este comportamiento se vuelve desinhibido. Este descubrimiento es relativamente menor pero valida la teoría de socialización y ayuda a categorizar/accionar los puntos de interacción.

Resultados:

13 de 18 Les resulta irrelevante el juego de rol... A pesar de que “lo extraña si no lo juegan” su principal interés es “juntarse”.

17 de 18 empezaron a jugar en su infancia con su familia.

15 de 18 Les gusta la estrategia.

2 de 18 Han tenido problemas serios (familiares, amigos) por su afición a los juegos de mesa.

16 de 18 Encuentra al tiempo como mayor problema (se acentúa con la edad y responsabilidades), problema seguido por coincidencia con otros jugadores y por último por acceso a los juegos deseados.

Figura 18: PMV 0 suposición más arriesgada



Fuente: Elaboración propia

Experimento 1: El tiempo es el mayor problema de los jugadores, ya que se requiere estar presente (en persona) y un juego o reunión significativa suelen tomar un largo periodo de tiempo. La

exclusión social no es detectada como gran problema para los excluidos, ya que al final no se sienten excluidos en sus grupos, los cuales ya son más abundantes desde la llegada de las redes sociales.

Entrevista de Contexto

Se elaboran la primera entrevista basada en el método propuesto en clase y con los métodos presentados en el libro *The Mom's Test* (Fitzpatrick, 2013). Se elaboran 3 preguntas por Cliente, Problema y Suposición más arriesgada con preguntas casuales de seguimiento que pueden contestarse rápidamente y deben parecer irrelevantes.

Una vez que el entrevistado defina su juego o pasatiempo favorito las preguntas deberán enfocarse a ese tipo de juego o pasatiempo ya sea de mesa, cartas, rol, modelismo, etc.

Cliente, datos de perfil socioeconómico.

- a) **Datos personales (edad, profesión, trabajo actual).** Se mantiene de bajo perfil para evitar ser invasivo. Se extenderá en entrevistados potenciales para seguimiento de entrevistas
- b) **¿Recuerdas tu primer juego de mesa?** Buscando conseguir cuanto tiempo tiene jugando, con quien juega y como figura dentro de su vida cotidiana (probablemente pasada).
- c) **¿Recuerdas tu mejor experiencia en un juego?** Buscando profundizar en que es lo que lo engancha con los juegos.

Problema trabajo del cliente: Estas preguntas son sensibles ya que hablan indirectamente de dinero y deben ser indirectas para mostrar un mayor interés en sus gustos personales que en sus hábitos de compra.

- a) **¿Cuáles son tus juegos favoritos?** Con preguntas de seguimiento para evaluar sus hábitos de compra y presupuesto. Preguntas como ¿dónde los compras? has regalado juegos? cuantos juegos tienes?
- b) **¿Dónde y cuándo te gusta jugar?** Con preguntas cortas de seguimiento como ¿por qué?, ¿cuánto tiempo juegas?, ¿alguna segunda opción? Buscando establecer su rutina y propósito actual de uso.

- c) **¿Estás en alguna red social de juegos o algún grupo de jugadores?** Buscando su opinión sobre los juegos en redes y comunidad y su participación en ella. También estar atentos por fuentes de información secundaria desconocidas que puedan surgir.

Suposición más arriesgad a pivotear: Suponiendo que han surgido problemas similares a los expuestos en las hipótesis, dar seguimiento a dichos problemas con las preguntas de la suposición más arriesgada.

- a) **¿Qué opina tu familia o amigos de tu afición al juego?** Buscando aspectos positivos o negativos externos sobre sus hábitos de uso y compra, así como su conexión o falta de, con su entorno familiar, profesional y cultural.
- b) **¿Has remplazado el juego con alguna otra actividad?** Usando esta pregunta para definir por qué tuvo problemas para remplazarlo y definiendo sus opciones y similitudes.
- c) **¿Te gustaría proponer algo a la cultura o comunidad del juego?** Pregunta para cerrar la entrevista y evaluar que tan seria es su afición y si tiene alguna aspiración en el medio.

Figura 19: PMV 1 Placeres y retos de jugar juegos de mesa

 Diseño de Producto Mínimo Viable		
Experimento 1: Placeres y retos de jugar juegos de mesa		
 Metodología	Descripción	Entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> - Exploración de problema - The Mom Test Fidelidad: Baja Tipo: Entrevista 	Investigación y evaluación de dificultades y beneficios del proceso de jugar. Se diseña pensando en obtener datos de forma adecuada para el lienzo de propuesta de valor.	<div style="text-align: center;"> 22 Total 40 </div>
	Comentarios: Durante este experimento se agregaron algunas preguntas del primer experimento a las personas que no se les había aplicado el experimento anterior. Se obtienen datos duros de preferencia de juegos que si bien son irrelevantes para el proyecto, sirven como referencia para el análisis de comportamiento referente a los juegos de mesa. El experimento 2 fue agregado en esta entrevista y se presentaba al final como una propuesta de solución.	

Fuente: Elaboración propia

Experimento 2: A partir de este punto se desarrolla la propuesta de producto o *Product Pitch* en su traducción al inglés. Los resultados en las propuestas se vuelven más específicos y menos

reveladores como en los cuestionarios ya que las preguntas son más directas. Al principio, al no contar con una propuesta de solución específica o si quiera una referencia de producto para su comparación, por ejemplo, compararlo como un *Uber eats* para abuelitas, resulto bastante complicado darle forma al producto.

Figura 20: PMV Encuentra tu juego



Diseño de Producto Mínimo Viable

Experimento 2: Encuentra tu juego

Metodología	Descripción	Entrevistas
 <p style="font-size: small; margin: 0;">- Pitch de producto Fidelidad: Baja Tipo: Entrevista con Prototipo</p>	<p style="font-weight: bold; margin: 0;">Al finalizar la entrevista del experimento uno se presenta un prototipo impreso de la primer propuesta de solución mediante una herramienta digital de conexión.</p>	<div style="border: 2px solid white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> 10* </div> <p style="font-size: small; margin: 0;">Total 40</p>
<p style="font-weight: bold; margin: 0;">Comentarios:</p>	<p style="margin: 0;">En esta etapa se presentó la primer propuesta de solución aunada al final de la entrevista del experimento 1. Se mostro a forma de una hoja impresa con un mapa y un indicador. días de las 10 entrevistas de esta etapa incluyeron la propuesta. * Estas se incluyen en el total del experimento 1 y 2.</p>	
<p style="font-weight: bold; font-size: 24px; margin: 0;">PMV</p>	<p style="margin: 0;">El prototipo fue una impresión que se mostraba al entrevistado para que lo pudiera asociar a un tipo de servicio al estilo de Google maps que indicara donde y a que hora podia encontrar n juego. Uno de los entrevistados hizo un comentario de “¡Ah, un Tinder para gamers!” antes de que se le mostrara el mapa. Lo que resulto en un mejor hallazgo ya que esta referencia presentaba mejores opciones que solo un mapa.</p> 	

Fuente: Elaboración propia

Experimento 3: Ya con una referencia de herramienta como Tinder, la app de emparejamiento se vuelve mucho más sencillo presentar el producto. Además de que durante todo el proceso esta comparación fue la que ocasiono más asombro y varios comentarios de ¿Cómo es que todavía no existe este servicio? Se investigo y no se encontró una app que ofreciera este servicio.

La investigación pudo terminar aquí y solo desarrollar este producto, el cual, ya que fue lo que ocasiono más asombro de los entrevistados, realmente amerita todo el esfuerzo de este proyecto. Sin embargo, si persiste en el desarrollo de la hipótesis sobre socialización a través de una comunidad y

de ofrecer algo más que una herramienta electrónica, que si bien, se puede desarrollar como una marca e integrarle una comunidad, se decide darle énfasis a la comunidad y su gamificación, separándola de la herramienta y ofreciéndola como un servicio adicional. En este momento se empieza a desarrollar dos servicios.

Cabe otra que esta herramienta, al ser una forma de conexión de entre individuos y sus intereses, se puede revestir para una Multitud de servicios, justo como *Uber* y *Uber Eats*. Un par de ejemplos seria reunir emprendedores con asesores, consultores y mentores, o empleados de oficina extremadamente hambrientos y atareados con abuelitas certificadas para vender alimentos caseros. EL cielo es el límite.

Figura 21: PMV 3 encuentra tu equipo



Diseño de Producto Mínimo Viable

Experimento 3: Encuentra tu Equipo

Metodología	Descripción	Entrevistas
 <p>- Pitch de producto Fidelidad: Baja Tipo: Entrevista con Prototipo digital</p>	<p>Presentación de los servicios que ofrecería la solución propuesta, presentando cada servicio como una carta de un juego de mesa con detalles de tipo de servicio.</p>	<div style="border: 2px solid white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> 11 </div> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">Total 51</p>
<p style="font-size: 24px; font-weight: bold; color: white;">=</p>	<p>Comentarios: A partir de esta etapa todas las entrevistas fueron remotas debido a una contingencia médica. La obtención de resultados no fue lo mismo ya que leer los gestos mediante pantallas pequeñas es más complicado, sin mencionar que en ocasiones estas pantallas son muy pequeñas cuando hay múltiples entrevistados en una sesión.</p>	
<p style="font-size: 24px; font-weight: bold; color: white;">PMV</p>	<p>Prototipo: Se presentaron los servicios en forma de carta con miras a diseñar un método para poder hacer cambios al prototipo solo editando dichas cartas y quitando o agregando cartas. Esto apuntaba a generar empatía y una actitud de juego con los entrevistados.</p>	

Herramienta 4^o 0^o 1^o



Encuentra dónde y con quién jugar cuando te sea conveniente.
¡El "Tinder" con "Google Maps" para Gamers!

CH | Inn PnRlv

Conexión 1^o 0^o 4^o



Intégrate a una comunidad apasionada, busca o crea tu tribu y a geekear!
¡Un "LinkedIn" para gamers, pero con alma y divertido!

CR, CH, KA | Dfr GnCr

Contenido 3^o 2^o 1^o



Cultura y contenido para gamers tan diverso como el mundo.
La "National Geographic" para Juegos de mesa.

KA | Dfr GnCr

Modelo 2^o 0^o 3^o



Elige la forma que se te acomode para invertir en tu pasión y vela crecer.
¡Crowdfunding personaliza tu participación!

CH, RS PnRlv

Pronóstico 2^o 2^o 2^o



Nuestro propósito nos mueve, nuestros valores nos unen. Trasmítámoslo. Seremos la "Patagonia" en la industria de los juegos.

KA | Inn, Dfr GnCr

Fuente: Elaboración propia

Experimento 5: Ya con un producto simplificado y definido se llega a la propuesta final con un PMV concierge. Este último PMV resulta tan atractivo a los entrevistados que sugieren simplificarlo para el público en general, es decir, atenuar modismos de lenguaje de los jugadores expertos y hacerlo más invitador a la gente que se interesa, pero duda por su inexperiencia. Por otra parte, los expertos también resultan atraídos por la presentación completa y sencilla de esta última propuesta y al ver que entre el valor que obtienen del servicio es la conexión con profesionales, personas y empresas que desarrollan juegos, sugieren que se ofrezcan mentorías para quienes deseen aprender y asesorarse con los procesos de producción de este sector.

Figura 23: PMV 5 Mepple Mettle

Diseño de Producto Mínimo Viable

Experimento 5: Mepple Mettle

Metodología	Descripción	Entrevistas
 <p>- Concierge Fidelidad: Alta Tipo: Entrevista con prototipo wireframe y servicio concierge</p>	<p>Se presenta la propuesta final y explica el servicio concierge mediante una presentación de la plataforma y los servicios con suscripción.</p>	<div style="border: 2px solid #e91e63; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> 23 </div> <p style="font-weight: bold; color: #e91e63;">Total 82</p>
<p>Comentarios: Esta etapa tuvo más tiempo para su exploración, por lo que se logran más entrevistas las que se hacen en grupos de Zoom. Tuvo una excelente aceptación a un punto donde su interés se extendió a otro tipo de usuario más amateur en los juegos de mesa.</p>		
<p>PMV</p>	<p>Prototipo: Se diseño el producto para elaborarse en concierge pero no se lleva a cabo debido a la contingencia médica. Como medida a este tipo de reto, el siguiente MVP, que se realizará fuera de este trabajo de obtención de grado y se evolucionará a comunidad que pueda participar en jugando en su casa para luego participar compartiendo sus experiencias en comunidad mediante plataformas digitales.</p>	





Fuente: Elaboración propia

Como último punto, resulta importante hacer notar que el servicio concierge no se puede realizar ya que no se permiten los eventos públicos por la contingencia sanitaria por el COVID-19 en las fechas

del desarrollo de este proyecto. Este problema se convierte en un reto ya que resulta probable que se pregunte en rondas de financiamiento o con sinodales ¿Y qué pasará cuando la gente no se pueda reunir en persona para jugar? y se opta por proponer un siguiente PMV, que quedará fuera del contexto de este proyecto, pero describimos brevemente aquí.

Team Up, Game On o T.U.G.O. en sus siglas en inglés es el nombre del siguiente PMV que será el concierto de forma remota y se lanzará mediante financiamiento de masas en la plataforma de Kickstarter, proyectando la fecha para inicios de Julio del 2020. Este PMV constará de la elaboración de la primera liga *TT* a crearse con equipos a nivel internacional. Estos equipos competirán a manera de juegos infinitos, un concepto desarrollado por James P. Carse en su libro *Finite and Infinite Games* y que se adapta a los negocios por Simon Sinek en su obra *The Infinite Game*, donde propone una metodología simple para que los negocios operen primero como empresas sociales, con una causa justa, y las ganancias sean el resultado de este emprendimiento social y juego infinito y no la finalidad de la empresa. ¿Y como son estos juegos infinitos? Son juegos o actividades que se realizan con una principal razón en mente, la de seguir realizándola mientras que un juego finito se juega para alcanzar un objetivo, como ganar. Un par ejemplos claros que expone Sinek, cuando Kodak una empresa que no requiere introducción y con una mentalidad de innovación decidió de dejar de avanzar su tecnología al no lanzar la fotografía digital, tecnología que kodak misma desarrolló, para no sacrificar las ganancias de su modelo de negocios, abandonó su causa de desarrollar tecnología para la captura de imágenes y se enfocó en ganar, en este caso dinero para sus inversionistas. Ahora Kodak todavía existe, declarado en bancarrota y como una tenue sombra de lo que solía ser. Mientras CVS, una compañía de distribución de farmacéuticos similar a lo que en México serían las farmacias Guadalajara, con una causa de “Ayudar a la gente en su camino a una mejor salud”, que además es su slogan, fue confrontado con su venta de cigarros en sus tiendas, decidió retirar este producto de sus tiendas y apegarse a su propia filosofía a pesar de la enorme pérdida que esto le significaría, ya que su objetivo era promover la salud y su operación era precisamente para promover la salud y no solo para tener un medio para ganar dinero, se apegaron a su causa y siguieron jugando a promover la salud mientras que la pérdida del ingreso por cigarros rápidamente se recuperó con el revuelo de relaciones publicas no intencionadas y la generación de lealtad de personas que comparten sus valores (Sinek, 2019). Esta será la forma que Mepple Mettle proyectará sus actividades. Jugando por jugar, jugando por promover los beneficios positivos que los juegos proveen. Esta filosofía desarrollará las columnas para la marca y el eje social para hacer de este esfuerzo una empresa social.

Este PMV tiene otro propósito: Crear una comunidad de prueba, también conocida como Beta, para poder empezar este proyecto como un verdadero *startup* y un financiamiento inicial virtual de \$0 y arrancando con lo obtenido de esta campaña de Kickstarter, además de la contribución de tiempo de sus creadores. Esta comunidad encaminara a este *startup*, como lo dice Peter Thiel en su libro *Zero to One*, un culto de fanáticos de una propuesta que es correcta, promoviendo, es decir, vendiendo esta propuesta correcta mediante una herramienta de venta que será la conexión, pero vendiendo el servicio real, la socialización y promoción de valores mediante los juegos. Ya que de nada sirve crear un producto grandioso si no se tiene una forma efectiva de venderlo (Thiel, 2014).

6.6 Fuerzas del mercado en análisis del proyecto

Mepple Mettle desarrollará un servicio que actualmente solo se ofrece de forma directa y específica entre sus competidores hacia sus usuarios y sus servicios. Pero hay y una gran excepción: Roll a Game, una expo de juegos de mesa realizada por La Caravana que se ha llevado a cabo el 2018 y 2019 en la Expo Guadalajara que incluye área de juegos de rol y paneles de diseño y promoción de juegos y gamificación.

Sin embargo, según la investigación realizada, esta expo es una oportunidad ya que ha expuesto parte de las flaquezas de la industria y ayudado a sacar a algunos de sus participantes a la luz, así como lograr atraer a varios nuevos jugadores a publicar sus juegos, por lo que su logro principal ha sido exponer la existencia de creadores locales y sus pros y contras.

Rivalidad entre compañías

En vista de cómo se apoyan varias compañías entre sí promoviendo los productos de sus competidores y redactando algunas licencias para uso compartido de propiedad intelectual, se actuará asumiendo que esto debido a que es un nicho pequeño de mercado y la mayor competencia viene de los mayores jugadores quienes no voltean a ver públicamente a la competencia e incluso otorgan licencias de propiedad intelectual para que se abra variedad de productos y crezca el mercado, y la gran cantidad de pequeñas empresas se dividen en una gran cantidad de micro nichos y solo algunas, contadas con los dedos, han desarrollado algún tipo de marca. En distribución es otra historia. Por precios y poder de canales Amazon es amo y señor del mercado seguido de Ebay. Los distribuidores físicos solo cuentan con el poder de servicio personal.

En cuestión de información y socialización, cada compañía se enfoca en su propio mercado. Los participantes que se enfocan en múltiples mercados lo hacen a forma de blogs buscando promocionarse como individuos. Las compañías que hacen eventos de similares a los propuestos por Mepple Mettle lo hacen a través de expos y eventos enfocados principalmente en sus propias compañías e intereses.

Poder de los proveedores

Ya que el principal canal en el que participara Mepple Mettle será digital, promoviendo la conexión y cultura, los proveedores principales de plataformas son tan numerosos como internacionales, por lo que se puede seleccionar libremente las opciones que más se acomoden a las necesidades de nuestra empresa.

Poder de los clientes

El verdadero reto en el poder de los clientes es la enorme cantidad de productos sustitutos y la facilidad con la que pueden decidir por otra opción. Para poder enfrentar esta amenaza Mepple Mettle debe de marcar su diferenciación de forma muy clara para reducir esta fácil sustitución y al mismo tiempo ampliar la brecha con la competencia directa. Frecuentemente la oferta es más grande que los ingresos de los usuarios. La capacidad de retención de clientes es igual a la fuerza de marca de las compañías seguido de su calidad. Las compañías chicas o entrantes dependen de las modas en internet, la captura de los clientes entrantes o perdidos de otras compañías y diferenciación que puedan ofrecer hasta cimentar su base de usuarios.

Barreras de entrada y salida

Habiendo gran cantidad de productores subsidiarios y canales de distribución, las barreras de entrada son prácticamente inexistentes, limitadas a un poco de conocimiento, experiencia y voluntad de querer entrar al mercado del desarrollador. Las pocas barreras de salida que existen se limitan a la compra acumulativa de productos similares, como los juegos de cartas y manuales de contenido de juegos de rol. Sin embargo, estas suelen ser poco efectivas para evitar el cambio de producto y suelen convertirse en problemas para los productores cuando el producto a llegado al fin de su vida y deben de discontinuarlo, perdiendo considerable cantidad de usuarios que no quieren perder su inversión cuando el productor convierte sus productos en obsoletos.

El hecho de que uno de los mayores productores comparta su propiedad intelectual para que más competidores entren y creen una mayor oferta para atraer más mercado dice mucho de su preferencia a expandir el mercado y su seguridad de posicionamiento.

Disponibilidad de Productos Sustitutos

Siendo un producto que su principal satisfactor es el de la socialización, la cantidad de productos sustitutos secundarios es inmensa y el número de productos sustitutos directos casi igual de grande. La poca diferenciación que existe se enfoca en la calidad y en el precio y esta diferenciación está en el poder de los principales jugadores del mercado y en algunos terceros que han logrado sobresalir. Los jugadores entrantes tienen que enfocarse en la diferenciación por la innovación del producto o por enfoque del mercado, apuntando a un nicho muy específico. El perfil de comportamiento de los usuarios de curiosidad y compulsión de coleccionista lo inclina a probar con frecuencia nuevos productos.

Este análisis de fuerzas deja claro la estrategia a seguir utilizando la misma metodología propuesta por Porter, la cual se describirá en el siguiente capítulo en el punto de plan de acción estratégico.

6.7 Monetización

Los ingresos de Mepple Mettle se canalizarán por dos vías: a través de membresías y eventos. Las membresías, que es el modelo ideal para un servicio de aplicación y comunidad digital, se ofertarán en cuatro niveles desde el modelo gratuito *Freemium*, a detallarse en el punto de modelos de negocio, hasta el de mecenas o *patron*, en su palabra en inglés. Estos precios y servicios se detallan en la figura siguiente.

Los precios se basan en la tabla de comparación de plataformas en el capítulo de mercado y se modifican para alcanzar un punto de equilibrio y retorno de inversión apropiado, puntos detallados en la sección de ingresos en el siguiente capítulo.

El ingreso recurrente y principal en este modelo de negocio es la suscripción mensual de los usuarios, considerando inicialmente un promedio de suscripción base de \$150 pesos mensuales, considerando nuevamente el principio de Pareto considerando que abra una promedio de relación de 8 a 2 en relación 8 usuarios de \$95 y 2 de \$195, por lo que es de vital importancia que el crecimiento sea

significativo y constante durante los primeros meses para tener un ingreso constante y en crecimiento desde el lanzamiento del servicio y la plataforma.

Figura 24: Modelo de monetización principal de suscripciones



Fuente: Elaboración propia

Para poder calcular el Costo de Adquisición de Clientes y el Valor Vitalicio del Cliente, o CAC y VVC en su abreviación, se proyecta la siguiente estructura de costos inicial que constaría de los siguientes elementos a considerar en el primer año sería la siguiente:

Tabla 6: Proyección de costos contra ingresos para cálculo de CAC y VVC

Concepto	Costo Q1	Costo Q2	Costo Q3	Costo Q4	Totales
Creación / Modificaciones Landing Page	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 30,000
Costo Campaña Digital	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 36,000
Freelance Diseño	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000
Freelance Programador Web	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 25,000
Registro de marca INPI	\$ 2,500				\$ 2,500
Asesoría Legal	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 16,000
Eventos F2F	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 48,000
Otros Gastos (Suscripciones, Servicios etc.)	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000
Totales	\$ 56,500	\$ 44,000	\$ 49,000	\$ 44,000	\$ 193,500

Fuente: Elaboración propia

Con esto a considerar el gasto promedio de los usuarios y el crecimiento debería ser el siguiente para que este crecimiento sea rentable y constante en el tiempo:

Tabla 7: Proyección de crecimiento e ingresos para cálculo de CAC y VVC

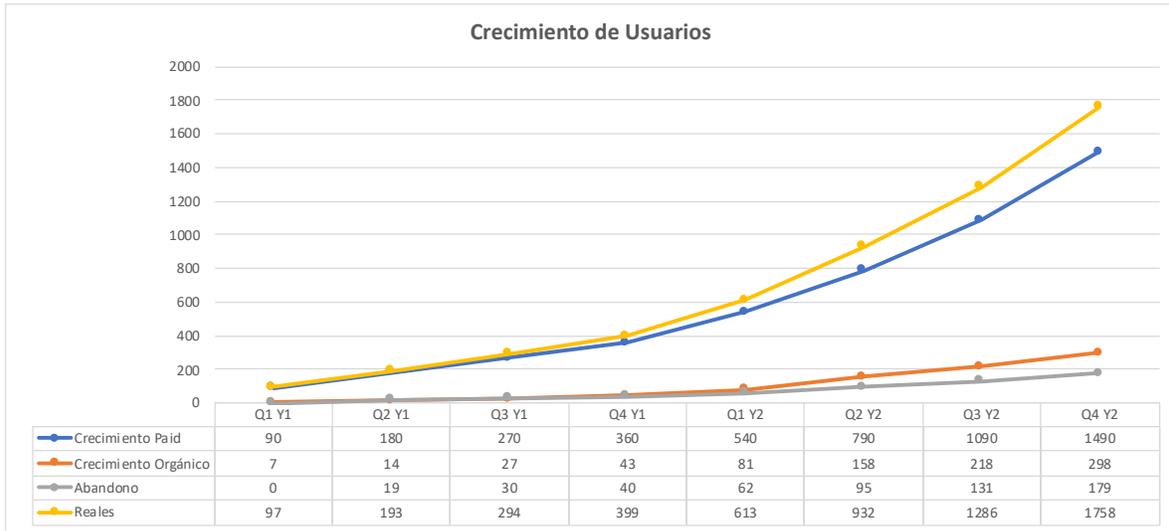
Crecimiento Usuarios	Q1	Q2	Q3	Q4
Crecimiento Paid	90	180	270	360
Crecimiento Orgánico	7	14	22	29
Totales	97	194	292	389

Ingresos	Q1	Q2	Q3	Q4	Totales
Ingreso por suscripciones	\$ 14,580	\$ 29,160	\$ 43,740	\$ 58,320	\$ 145,800
Ingreso por merchandising	\$ 4,374	\$ 8,748	\$ 13,122	\$ 17,496	\$ 43,740
Totales	\$ 19,148	\$ 38,297	\$ 57,445	\$ 76,594	\$ 191,484

Fuente: Elaboración propia

De esta manera el crecimiento de usuarios se vería representado de la siguiente manera en el plazo de dos años, con lo que se estimaría al final del segundo año un total de 1,758 usuarios y un ingreso aproximado de \$344,500 MXN por trimestre:

Tabla 8: Proyección de usuarios



Fuente: Elaboración propia

Estas proyecciones arrojan un CAC de \$100 pesos y un VVC de \$4,760 pesos

Es por ello la importancia de contar con un modelo de negocio de crecimiento constante en el cuál este implementada una mejora continua, la introducción de venta de productos en la plataforma, las campañas digitales y sobre todo una estructura de trabajo donde el marketing de contenidos y el diseño de experiencias para el usuario serán el factor de éxito en la vida del proyecto.

Capítulo VII

Conclusiones

7. Conclusiones

En opinión de Mepple Mettle, comenzar la investigación del desarrollo de un producto definiendo los trabajos del cliente es comenzar con el pie derecho. Encontrar la respuesta correcta no solo dirige al camino correcto, también proyecta una perspectiva más amplia para descubrir más oportunidades relacionadas con el producto y potencializa la capacidad de su diferenciación. Encontrar el encaje de problema-cliente es el primer paso para el desarrollo de un producto que resuelva un problema, no que solo cree y satisfaga un deseo, ya sea el de su comprador impulsivo o el de su creador, también impulsivo.

Respondiendo a la pregunta ¿En qué negocio está usted? de Theodore Levitt de en (Levitt, 2006)

Figura 25: Encaje de cliente-problema



¿En qué negocio estábamos?
Customer-Problem Fit

SOCIALIZACIÓN & RECREACIÓN

La recreación no es lo mismo que el entretenimiento

Declaración del Trabajo (JtbD)
Encontrar jugadores afines cerca de ti.
Contar con un juego y lugar increíble para jugar.
Pertenecer a una comunidad local e internacional inclusiva y participativa.

Fuente: Elaboración propia

Una vez encontrado este encaje se puede proponer un producto apropiado, el cual puede ser algo totalmente inesperado, pero si se mantiene una mentalidad flexible y abierta, esta puede ser una solución real y una mejor oportunidad para desarrollar.

Figura 26: Encaje de producto-mercado



¡Hagamos comunidad! A través de los juegos de mesa



Fuente: Elaboración propia

Mepple Mettle quería diseñar juegos de rol sencillos mientras trataba de cambiar paradigmas negativos no relacionados al producto y acabará conectando a jugadores y apasionados de actividades recreativas de Table Top mediante una plataforma digital centrada en una comunidad gamificada al estilo de liga deportiva que competirá solo en el placer -y beneficios- de jugar.

Conclusión de la metodología.

Para cerrar esta investigación de una propuesta de negocio basándose en el método científico, hacemos una retrospectiva simple del todo el proceso con el fin de recapitular y demostrar como un

negocio se puede elaborar con estos simples pasos, y su veracidad dependerá de cuanto se profundice en estos simples pasos y se actúe sobre los resultados con una mentalidad neutral sobre resultados y no preferencias. Es decir, hacer caso a lo que se encuentra y no solo a lo que se desea.

Se realiza esta breve retrospectiva planteando el proceso usando los resultados finales validados.

Observación: Los juegos de mesa ofrecen muchos beneficios además de la recreación, tales como el desarrollo cognitivo, la validación personal a través de la convivencia y el desarrollo creativo a través de la resolución de problemas y la diversificación de actividades. Sin embargo, han perdido popularidad debido a que los productos sustitutos, principalmente los digitales son demasiado numerosos y convenientes y esto hace que no se aprovechen sus beneficios.

Planteamiento: ¿Si se lograra popularizar y acercar de forma conveniente a su mercado y nuevos mercados se podría aprovechar todos sus beneficios forma apropiada y ofrecer este servicio de una forma auto evolutiva?

Hipótesis: Lo juegos de mesa se pueden popularizar si se ofrecen de una manera atractiva y conveniente utilizando la tecnología y las tendencias culturales de forma apropiada para poder diferenciarse de sus sustitutos.

Experimento: Se creará una plataforma digital donde se conectará a usuarios novatos con experto y a profesionales dependiendo de sus necesidades de socialización, juego y desarrollo creativo de recreación o profesional. Esta conexión se cimentará en valores de curiosidad, creatividad y comunidad proyectados en una marca, la que diferenciará a sus sustitutos y operará a forma de un juego infinito, promoviendo el crecimiento personal y en comunidad a través del juego.

Resultados y Conclusión: Se validó la aceptación de dicho producto cuando este se ofrece de manera apta para un público general, donde este puede elegir el juego, su locación y nivel de pericia en este a través de una herramienta electrónica que permita esta selección y que el usuario pueda integrarse en grupos que reflejen sus valores y a una cultura que refleje sus preferencias.

Desde luego este proceso resulta idílico ya que todo el desarrollo se realiza utilizando el planteamiento hipótesis y experimento que dieron resultados validados. Como ya se demostró en el capítulo anterior a través del análisis de resultados, en ocasiones ni siquiera se realizaban las preguntas apropiadas.

Como en muchos procesos, una vez que se muestra el resultado positivo todo parece fácil y obvio, sin embargo, si se documenta el proceso se puede demostrar que posiblemente no fue nada fácil y requiere de pericia, dependiendo del proceso, para obtener resultados de acuerdo a dicha pericia. Realizar este proceso de validación tiene otros beneficios además de reducir riesgos probando las hipótesis y resultados, y esto son a manera de hallazgos no solo en las respuestas que se buscan, también se pueden lograr muchos otros hallazgos relacionados con el mismo tema, beneficio que no se lograría si se sigue una línea recta hacia lo que el que propone el proyecto quiere y cree es cierto.

Sin embargo, no podemos dejar a un lado el paso que sigue, la ejecución ya que una excelente idea no sirve de nada si no se puede llevar a cabo, lo que nos lleva al último capítulo de este proyecto.

Conclusiones personales

Claudio Echeverry: Personalmente, este proyecto me da una gran satisfacción personal pues, con esto concluyo el posgrado en la Maestría de Mercadotecnia global del ITESO. Me parece que fue un proyecto muy interesante, el cuál ha evolucionado desde hace un par de años cuando Hugo empezó a plantear la problemática de este, y aunque no fui parte del desde un inicio me satisface poder ayudar a concluir un proyecto que tiene un gran potencial en el mercado en un mercado tan específico que no ha sido atendido adecuadamente por desconocimiento del mismo y que existe un gran potencial monetario tanto local como internacionalmente.

Las posibilidades y la creatividad a las que este proyecto se puede desarrollar son infinitas, si bien requiere una disciplina de crear contenido constantemente y de una innovación creativa inmensa, considero que las bases están sentadas y todas las acciones que se requieren para llevarlo a la vida son sólidas y que, con un buen liderazgo, estructura de costos y planeación estratégica con objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin duda tendrá éxito en el futuro.

Agradezco a todos los profesores que nos guiaron en este proyecto durante este último semestre y en particular a Alberto pues su clase fue de gran utilidad y llevo conmigo grandes aprendizajes que sin duda aplicare en mi carrera profesional.

Hugo Solís: La realización de este proyecto en el transcurso de la maestría fue un reto que, si bien valió la pena, quizá no fue la mejor idea. La metodología de la maestría está hecha para donde se lleva a cabo; en una escuela. El desarrollo de proyectos reales no encaja en esta metodología y no porque no sea la apropiada, sino porque que el nivel de interés y participación de los alumnos con

los que se colabora no siempre será el apropiado para un proyecto real, y en algunas ocasiones ni siquiera el del maestro. Sin embargo, como dicen por ahí, la fricción pule a la gema y las gemas en forma de hallazgos y amistades encontradas en este trayecto me han parecido increíblemente valiosas.

Es desafortunado pero apropiado que desaparezca la modalidad de emprendimiento en su metodología actual, pero solo porque pienso que no se está aprovechando como se podría. Es una maestría, y si los procesos que llevamos son similares a los de una licenciatura entonces, creo que algo se está desaprovechando. Los maestros están a la altura y en general tienen la disposición para responder inquietudes dentro y fuera de la metodología establecida y las herramientas digitales actuales facilitan increíblemente la creación de productos y su comercialización, por lo que, un startup real ya está al alcance de cualquiera con la iniciativa, empuje y conocimiento. En mi opinión, me parece que una modalidad de emprendimiento debería de enfocarse no solo en la investigación y experimentación; debemos de emprender.

Esta modalidad es ideal para la maestría de mercadotecnia y de administración de negocios, pero debería de tener un enfoque en lo que su mismo nombre propone, en el emprendimiento. Además de los recursos de la instancia de las maestrías de negocios se cuenta con los recursos en el ITESO para la asesoría legal, administrativa, tecnológica e incluso de incubación para lanzar startups que tengan la finalidad de desarrollar el proceso de principio a fin de una empresa, desde su inceptión hasta su disolución, pasando por investigación de mercado, desarrollo de producto, promoción y, el paso clave; el lanzamiento a un público real. Esto es emprendimiento.

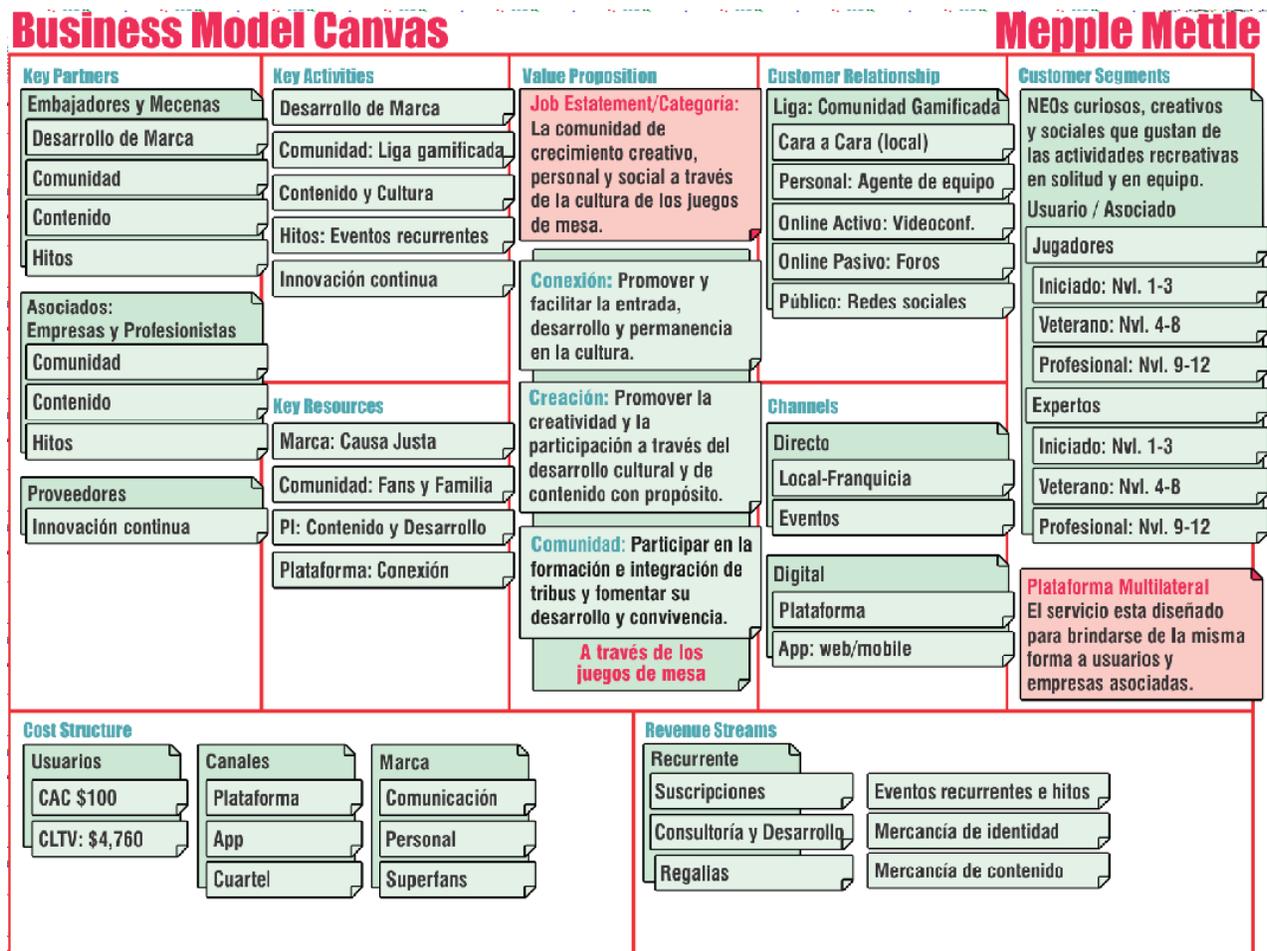
Agradezco profundamente a los excelentes maestros y personal administrativo por su apoyo, por transmitir sus conocimientos y experiencias personales y por compartir su tiempo fuera de clases. Especialmente a los maestros y compañeros que me permitieron y aguantaron para continuar con este proyecto a pesar de no ser de comida orgánica, bebida alcohólica o una app. Daremos nuestro mejor esfuerzo para que Mepple Mettle sea un éxito social y empresarial y continuemos llevando el nombre del ITESO en alto.

Capítulo VIII

Propuesta

Hasta este punto se ha presentado el mercado, los experimentos y resultados, la propuesta de producto y su evolución, su monetización e incluso las conclusiones del proyecto, por lo que en este capítulo final, después de las conclusiones. Lo que se presenta es el lienzo de modelo de negocios que vuelve a repasar de manera más puntual varios de los temas ya presentados y algunos que no se han tocado o desarrollado a profundidad, esto para presentar la estrategia y tácticas para la ejecución, crecimiento y protección del entorno de este proyecto.

Figura 27: Lienzo de Modelo de Negocios de Mepple Mettle



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8.1 Modelo de negocio

El proyecto se basa además de las metodologías del manual del emprendedor de Blank y el desarrollo ágil Ries, en la metodología del lienzo de modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur. Este lienzo se presenta en este capítulo final ya que servirá para presentar una visión general de todo el proyecto

de forma práctica y rápida, además de la interacción entre sus puntos y el desarrollo de otros puntos que se desarrollan de mejor manera en esta metodología.

Se repasarán las áreas del lienzo de manera puntual y se profundizará en los puntos que tengan importancia en la ejecución del proyecto, y las tácticas puntualizadas dentro de cada área. Se mencionarán las metodologías, técnicas y lineamientos a seguir y el ¿por qué? de dichos métodos, pero no se profundizará en ellas ya que cada una requeriría de su propio capítulo.

Iniciamos con el apartado de Segmentos ya el modelo sugiere atinadamente que se debe iniciar definiendo a quién se va a atender.

- **Segmentos de clientes: ¿A quién serviremos?**

Se atenderá al segmento de características socioeconómicas NEO (Norton 2012) con afición a los juegos de mesa, y la curiosidad, creatividad y comunidad. Perfil que se aplica incluso a los asociados ya que se debe empatar en valores para poder colaborar de forma armoniosa.

Arquetipo Jugadores: Los usuarios no solo de los servicios de Mepple Mettle, también de los juegos de mesa que se promueven en la plataforma y el contenido.

Arquetipo Expertos: Usuarios y promotores de juegos, servicios y marca de Mepple Mettle, así como asociados profesionales que promueven sus productos y cultura a través de la plataforma. Los expertos de promoverán como propone apasionadamente Seth Godin: *Linchpins*, que es el nombre en inglés de los pernos en los que giran los engranes. Estas personas serán indispensables (Godin 2010), el eje central que mueva y promueva los valores y actividades de Mepple Mettle. Se adoptan los principios propuestos por Godin y se apropiaran para adaptarse a los valores de marca.

Los arquetipos se seguirán desarrollando directamente con los usuarios durante la etapa Beta de *T.U.G.O.*

Gamificación: Los arquetipos se definirán con clases similares a profesión de acuerdo con las preferencias del usuario y se organizarán como participantes de una liga deportiva. Estas clases tendrán niveles que reflejarán la participación del usuario en la comunidad y le otorgarán beneficios dentro de la plataforma. Además, se otorgarán insignias por participaciones notorias, lo que le traerá

prestigio y beneficios dentro de la comunidad. Estos niveles se implementarán también en asociados, fomentando su participación directa con la comunidad (Burke. 2014).

Tribus: Apoyándose en la propuesta de Seth Godin descrita en su libro de *Tribus*, se promoverá la unificación de los arquetipos dentro sus propias ecologías y culturas, donde se promueva la inclusión, diversidad y el empoderamiento para generar iniciativa y, principalmente, permitiendo que se desarrollen solas, involucrándose solo como apoyo y guía. (Godin 2008). Estas tribus también se integrarán en la gamificación permitiéndoles desarrollarse con sus preferencias, ya sea como equipos en las ligas o clanes sin participación en competencias, gremios que desarrollen contenido, etc. Las posibilidades de definición y desarrollo cultural son muy amplias.

Figura 28: Propuesta de Valor y Mercado del lienzo de modelo de negocio

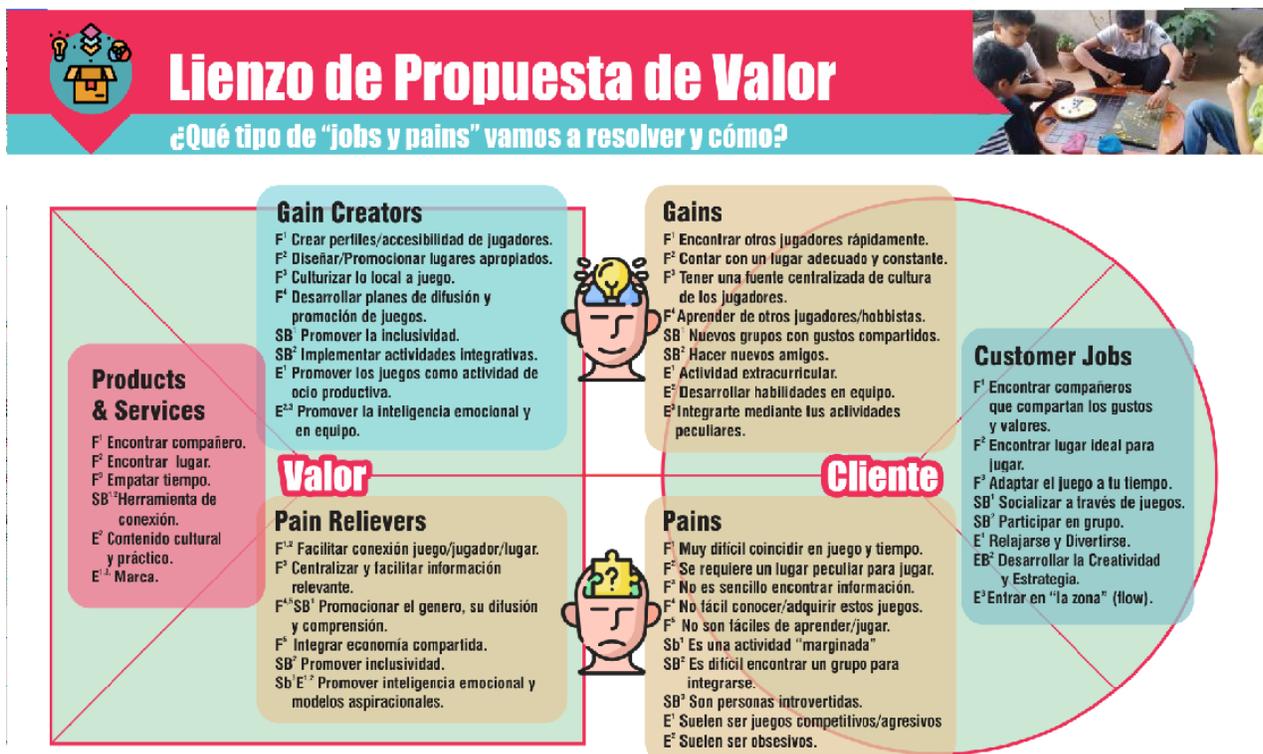


Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- **Propuesta de Valor: ¿Qué le ofreceremos?**

Aquí replanteamos los trabajos de conveniencia, promover y diseñar y los convertimos en los servicios validados. Estos tres servicios centrales se involucran ampliamente de diferentes maneras en diferentes áreas, por lo que, en lugar de definirlos como un calendario, una aplicación o una base de clientes, se definirán por la actividad que desarrollan. La finalidad es que los métodos sean evolutivos y adaptables a la función que ejercen, hoy se podrá generar la conexión con un servicio de calendario de Google y mañana puede ser una aplicación y la finalidad sigue siendo la misma, la conexión. Este planteamiento mantendrá una mentalidad abierta e innovativa y un juego infinito.

Figura 29: Lienzo de Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith 2014)

Conexión: Conectar a usuarios con su producto, cultura y comunidad.

- Herramientas: Plataforma, aplicación, agendas de eventos, comunidad categorizada por preferencias. Foros para interacción y Boletín noticiero y de contenido comunitario.

Creación: Fomentar la creatividad y el desarrollo de cultura y contenido con propósito.

- Herramientas: Contenido recurrente con propósito y redirección de propósito a través de un blog en plataforma y foros de desarrollo y participación. Publicación periódica digital e impresa. Desarrollo de eventos de promoción y cultura.

Comunidad: Apoyar la formación, desarrollo y participación de comunidades.

- Herramientas: Plataforma con: Liga de juegos. Facilitación de herramientas para diseño y desarrollo de grupos y comunidades locales e independientes. Eventos locales e internacionales desarrollados para plataformas digitales. Todas las comunidades se apoyarán con gamificación como la de los arquetipos.

Los servicios se centran en la plataforma, la que distribuye los servicios en sus categorías de arriba descritas. Y como se muestra en la **Figura XX: Plataforma**. La ejecución de dichos servicios se estructura con metodologías específicas:

Plataforma de conexión: Es la suma de los servicios y herramientas con la que Mepple Mettle se comunica y lleva sus servicios a sus usuarios y asociados. Este servicio se diseña de forma un modelo de negocios y una comunidad, y para diseñarse se utilizarán los lineamientos de *La Economía de Membresías* de Robbie K, Baxter (2015) que describe una multitud de puntos técnicos y ejemplos de comunidades centradas en membresías en línea, así como la obra ya mencionada de Holiday y su *Perennial Seller* (2017) y la alineación de acción de *Monster Loyalty* de Jackie Huba (2013) que si bien resulta muy sencillo aporta puntos y ejemplos valiosos. Recordemos que todo parece sencillo una vez que se ve en marcha.

Contenido Entrante: La creación de contenido puede parecer sencilla y solo dependiente de la pericia de su creador, pero sin una técnica y objetivo, dicho contenido se perderá en un mar digital saturado de creadores fabulosos y sus blogs. Se necesita encausar y dar metodología a este contenido para darle un propósito y mejor aún una redirección hacia un propósito nuevo una vez acumulado suficiente contenido redireccionarlo hacia la creación de publicaciones más grandes. Para esto se utilizarán las metodologías y técnicas publicadas de Justin Champion en *Inbound Content* (2018)

Comunidad: El tercer servicio central y pilar de marca. Se desarrollará una comunidad central en la que se apoyará la aplicación de conexión para emparejar jugadores con sus perfiles y preferencias. Partiendo de aquí los usuarios podrán unirse a otros grupos y formar sus propias comunidades basadas en sus preferencias. Mepple Mettle diseñará la gamificación base para las comunidades y

apoyará la personalización de dichas comunidades como un servicio, así como actuar como un guía y mediador. Las comunidades serán autónomas y de sus propios miembros, Mepple Mettle solo será un facilitador. Como parte de los servicios a ofrecer a las comunidades será el diseño y creación de su mercancía propia, es decir, las vestimentas de su tribu y equipo. Las comunidades se desarrollarán centradas en sus propias reglas y liderazgo, pero siempre de acuerdo con los valores colaborativos de Mepple Mettle y fundamentados en al menos uno de los pilares de marca: Conexión, Creación y Comunidad. Para fundamentar el desarrollo y sustento de dichas comunidades se utilizarán las bases de diseño de la plataforma además de los lineamientos propuestos en la excelente obra de *Fanocracy* de David M. Scott y Reiki Scott (2020), donde profundizan en la creación de una democracia de Fans y como permitirles que se integren, adueñen y desarrollen el producto y la marca. Por último pero no menos importante, el incentivara el desarrollo de una cultura central y de culturas propias de las comunidades interesadas, ya que, este último elemento es de los que generan más coerción y permanencia, generando identidades propias y fuertes a dichos grupos, tal como se expone en las propuestas de los libros de *The Culture Code de Daniel Coyle (2018)* donde se establece que una cultura grupal construye seguridad, confianza y propósito entre otras cosas valores igual de importantes, y estableciendo un ligero lineamiento más empresaria y estructurado de cómo construir una cultura propia con la obra de *What you do is who you are* de Ben Horowitz (2019).

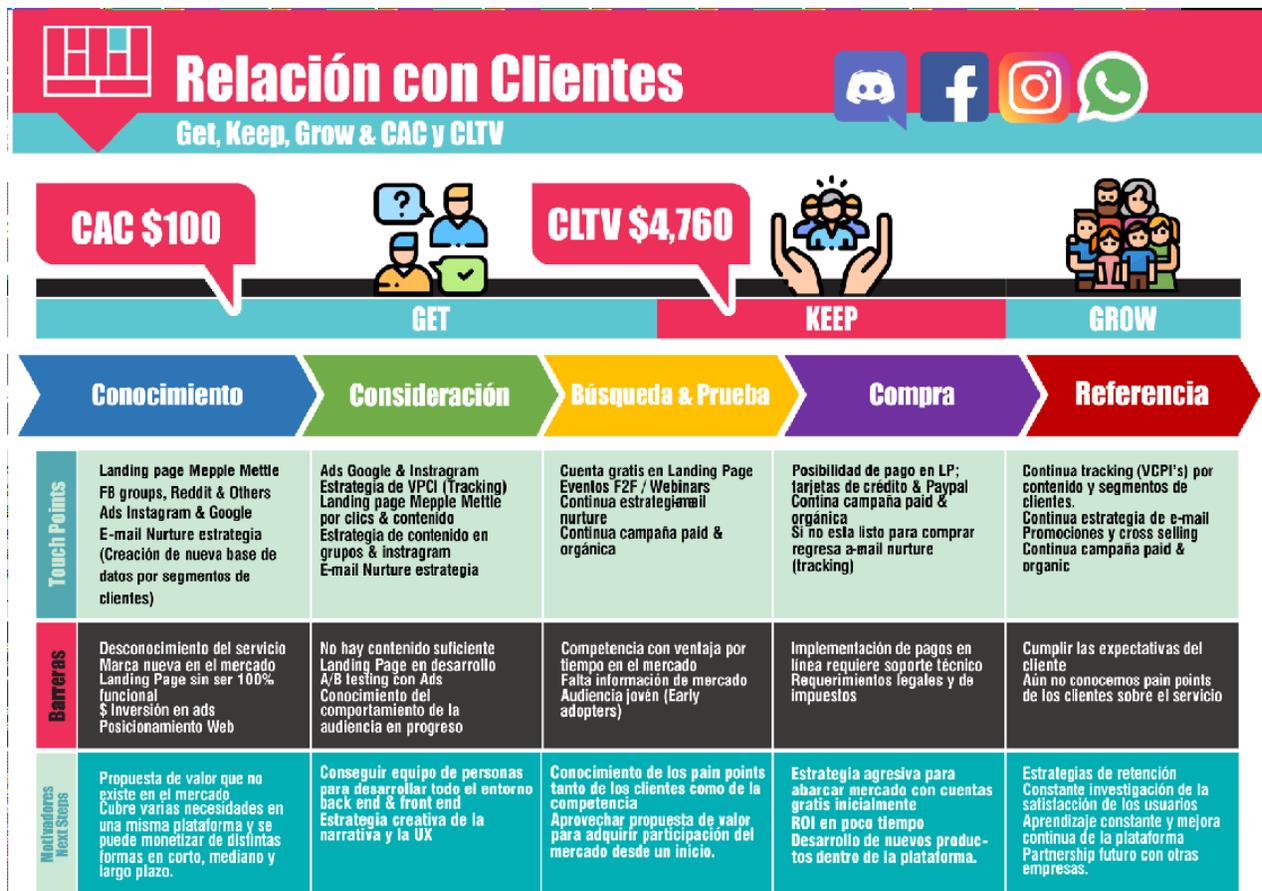
Cultura y Eventos: Para cerrar el tema de la cultural, la creación de eventos se centrará en el propósito de fomentar y cimentar esta cultura, con eventos enfocados a ese propósito. Los eventos tendrán siempre dos funciones, promover el juego y la comunidad y continuar el desarrollo cultural de este mercado. Cualquiera que sea el tema de momento de dicho evento se deberá de diseñar con un propósito que promueva los valores y causa que representa Mepple Mettle, siguiendo los sencillos pero significativos lineamientos propuestos por Priya Parker en *The Art of Gathering (2018)*, donde centra un evento con un propósito y plantea ciertas reglas para planear dirigir el evento y no dejar a los participantes a su suerte sin intervenir demasiado dominando y restringiendo la situación. Al parecer, de acuerdo con más de dos libros, la mejor participación en comunidad es iniciar el movimiento, encausar a la comunidad y permitirle dirigirse con autonomía, manteniéndose presente y disponible, pero al margen.

Se desarrollaron estos tres puntos más a fondo con sus metodologías y fundamentaciones para establecer el plan de diseño y acción, ya que en el desarrollo de la propuesta solo se tocaron como

suposiciones e hipótesis. Todavía hay que diseñar cada servicio utilizando los mismos métodos de desarrollo ágil y agregando otras metodologías de desarrollo de producto y de servicio, lo que es una jornada aún más larga y divertida que la tomada en este proyecto. Estos desarrollos se alinearán con el lanzamiento de T.U.G.O. utilizando a e publico reunido como comunidad de prueba, agilizando enormemente su desarrollo.

- Relación con clientes:** En esta sección se desarrolla la metodología de relación de clientes. Para que una empresa pueda ser exitosa y estar bien posicionada en el mercado es necesario utilizar herramientas de mercadotecnia digital, en este proyecto se utilizará el embudo de conversión, que es un modelo que determina las distintas fases o pasos que tiene que dar cada uno de los visitantes de nuestra web hasta cumplir un objetivo determinado: normalmente convertirse en un registro o lead o concretar la compra de un producto o servicio.

Figura 30: Relación con clientes del lienzo de modelo de negocio



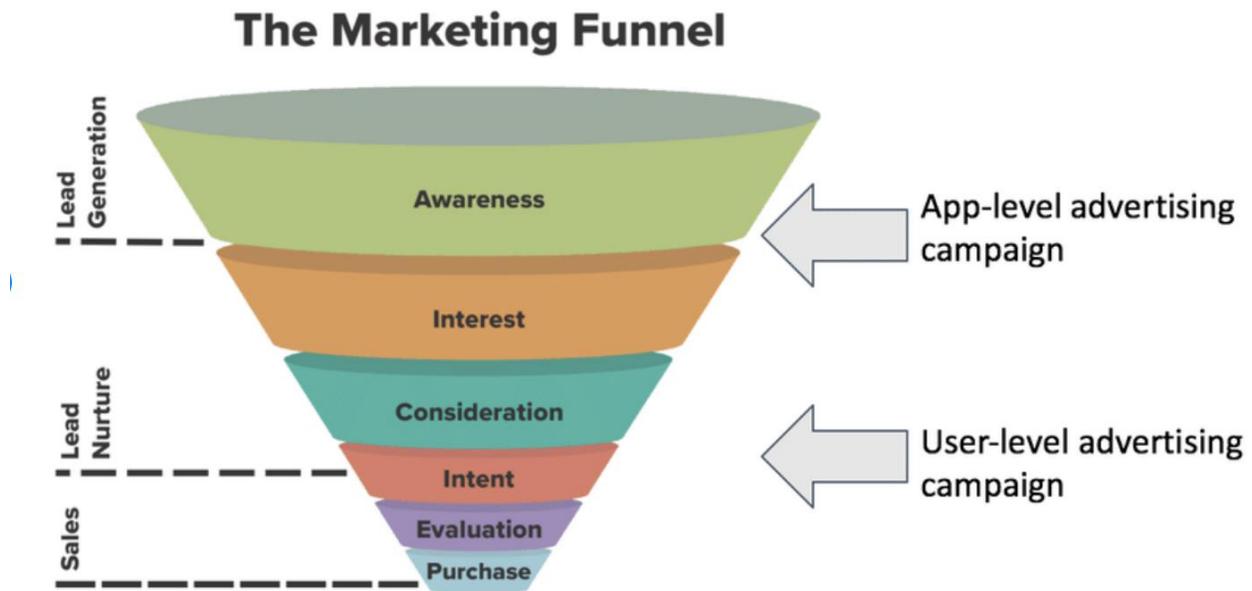
Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

En general, podemos distinguir 5 fases o etapas básicas en el embudo de conversión:

- **Conocimiento:** Consiste en dar a conocer nuestra marca o servicio mediante estrategias de marketing en línea con el fin de atraer el mayor número posible de usuarios a nuestra web o blog.
- **Consideración:** Se trata de ir ganándonos poco a poco la confianza y el interés de la audiencia.
- **Búsqueda y prueba:** Es la conversión más importante, consistente en transformar a la audiencia en clientes reales.
- **Compra:** Es el objetivo principal, obtener una venta por medio de estrategias digitales.
- **Referencia** El objetivo es que los usuarios pasen el mayor tiempo posible en nuestra web y fidelizarlos. Para ello es fundamental que se conviertan en registros o leads, para tener sus datos y poderles hacer seguimiento.

En primer lugar, el embudo o *funnel* nos sirve para conocer un dato vital: cuál es el porcentaje de pérdidas de usuarios de nuestra web en cada uno de los pasos definidos hasta lograr los objetivos que nos interesan.

Figura 31: Embudo de mercadeo



Fuente: Marketing 4.0 (Kotler, 2016)

Dicho de otro modo, de los usuarios anónimos que llegan a nuestra web, solo un determinado porcentaje terminará dejándonos sus datos en un registro (conversión a prospectos). Y, de estos, un número menor, tras una serie de acciones de seguimiento o maduración, acabará comprándonos un producto o contratando un servicio, transformándose así en cliente real.

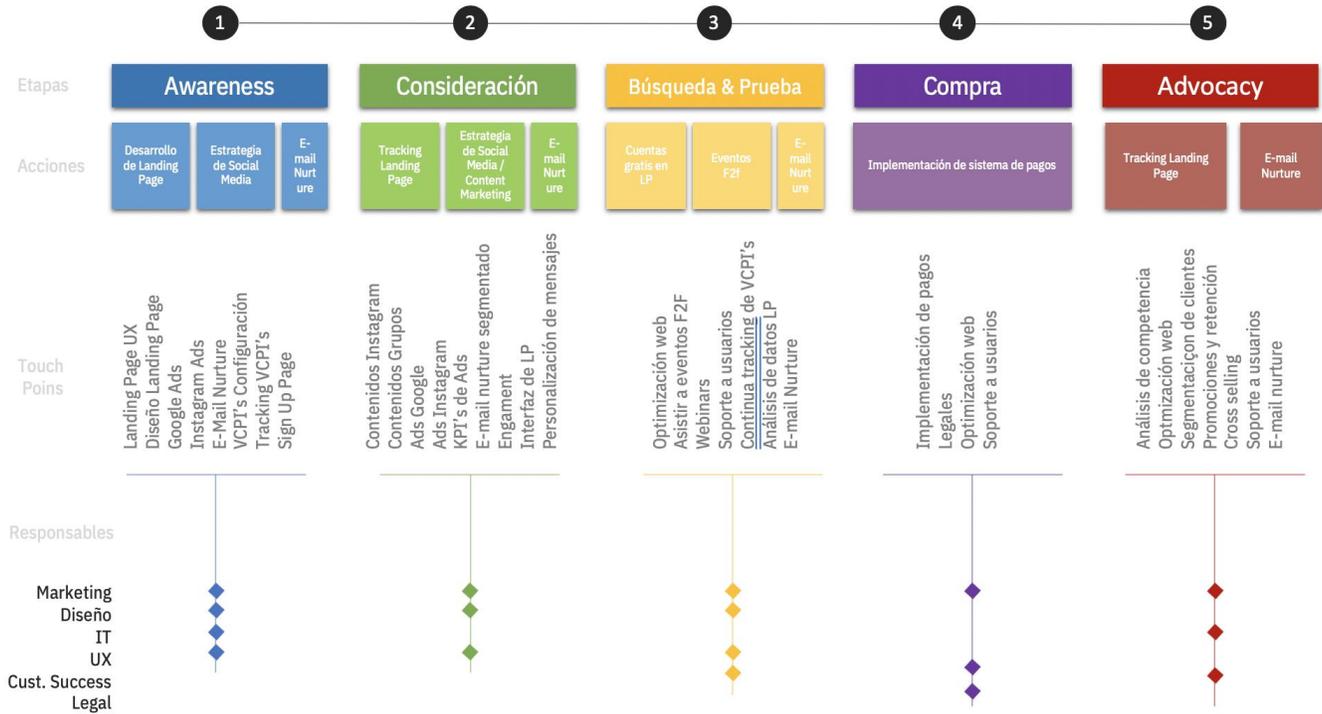
Obviamente, cuando ponemos en marcha un proyecto de marketing de contenidos o de marketing online queremos conseguir la máxima rentabilidad. Y para ello nuestro objetivo debe ser que el porcentaje de pérdidas sea el más bajo posible. O, dicho de otro modo, que los usuarios que van superando las distintas fases del embudo sean los máximos posibles.

La definición de un *funnel* de conversión, con sus distintas etapas y objetivos planteados y realmente conseguidos, nos puede hacer comprender que posiblemente es más rentable y eficaz atraer un tipo de usuario más interesado con nuestro producto con el fin de reducir el porcentaje de caídas durante las distintas fases del proceso.

Es importante considerar que inicialmente para este lanzamiento se calcula un crecimiento paulatino, el cual requiere una inversión en el registro de la marca, la creación de la plataforma y el sitio web, así como en publicidad en medios digitales que atraigan tráfico a esta misma. Como se explicó anteriormente en la estrategia de medios en los cuáles se considera Google e Instagram. El planteamiento y la asignación de tareas para poder implementar este proyecto se presenta en la figura 29: Lanzamiento de campaña digital.

Para poder llevar a cabo esta estrategia, la plataforma debe de pasar por un proceso de validación de experiencia de usuario donde pasen las pruebas de calidad necesaria para evitar una mala experiencia web que llevaría el proyecto a un fracaso por una mala impresión de los clientes al no estar habilitada completamente. En una segunda etapa poder empezar a introducir los productos complementarios en el sitio web.

Figura 32: Lanzamiento de campaña digital



Fuente; Elaboración propia

Los métodos de comunicación y mercadotecnia se alinearán con los valores propuestos en el libro *This is Marketing* de Set Godin (2018), quien, como ya se ha nombrado varias veces en este documento, proyecta sus valores personales alineados al desarrollo social y no solo con finalidades financieras. Este libro presenta numerosas metodologías importantes de mercadeo desde un punto de vista más humano y social, lo que se alinea con los valores de Mepple Mettle.

Por último, la estrategia quedaría planteada de la siguiente manera cubriendo todas las conexiones en cada una de las etapas del embudo y en las distintas redes sociales y contactos planteados.

- **Canales.** El principal medio de distribución y contacto serán los canales digitales.

La gran mayoría de los servicios llevándose a través de la plataforma y mediante proveedores mientras se desarrollan los servicios en sitio. Se manejarán las redes sociales más populares como Facebook, Instagram y Twitter, así como Youtube y Twitch para cubrir videos de eventos. Para

lanzar proyectos se utilizará Kickstarter y para iniciar el modelo de membresías se utilizará Patreon mientras se desarrolla una plataforma de membresías propia. Para iniciar y mientras que se desarrolla la plataforma propia, la comunidad se desarrollara en la plataforma de juegos Discord,

Los pagos de servicios únicos y eventos se realizarán de forma electrónica mediante comercio electrónico y PayPal y la distribución de mercancía física se hará mediante servicios de paquetería especializados como UPS y USPS en envíos internacionales.

- **Estructura de costos.** Se presenta una estructura de costos sencilla para mostrar la estrategia de lanzamiento y proyección a corto y mediano plazo, así como la estrategia de locación de recursos, los que se designan en su mayoría al diseño de la plataforma para el desarrollo de la comunidad. Esta base también se utiliza para establecer el CAC de \$100 pesos y un VVC de \$4,760 pesos.

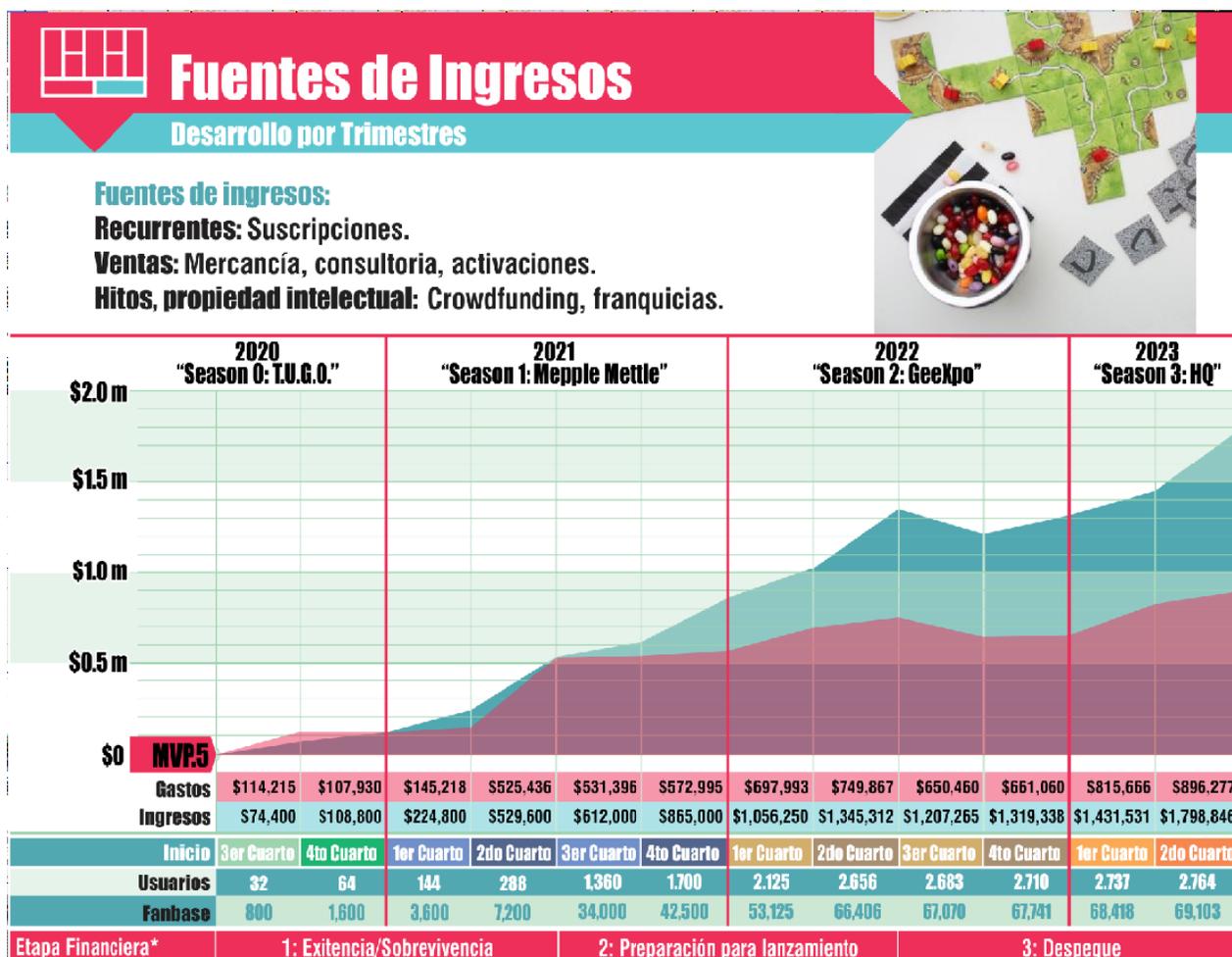
Figura 33: Canales y Estructura de Costos del lienzo de negocio



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Al final de este documento se proporciona el Anexo 1: Ingresos y Costos para poder analizar a detalle las proyecciones de la empresa.

Figura 34: Fuentes de Ingreso del lienzo de modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- **Fuentes de Ingresos:** La principal fuente de ingresos será el modelo de ingresos recurrentes.

Este modelo contempla suscripciones de usuarios jugadores en una de las 3 categorías de paga que tienen un rango de \$95, \$195 y \$695 pesos mensuales. Estas categorías se presentan en la Figura 22, de suscripciones. Los ingresos recurrentes a forma de iguala por parte de los asociados representan un ingreso mínimo, estimando un costo de \$3,995 pesos mensuales. Los ingresos por eventos de financiamiento de multitudes y por hitos resultan importantes ya que son los que pueden evitar la

necesidad de socios financieros. Se requiere de planear la proyección de crecimiento aunado a un plan de financiamiento adecuado para una microempresa, y siendo este una empresa de proyección digital con modelo de negocio y costos e ingresos adecuados a un startup (Thiel, 2014).

Esta planeación se basará en las etapas de crecimiento de un *Startup* y el rol de las finanzas en ellas, según la tesis del mismo tema de Yue Fu siguen tres etapas principales de crecimiento que tocan el tema del desarrollo de la empresa y nueve puntos de temas financieros que se cruzan con las tres etapas de crecimiento y evalúan las responsabilidades de dichos temas en cada etapa: Sobrevivencia, Preparación y Lanzamiento (Fu, 2014).

- **Alianzas clave:** Embajadores y Mecenaz, Asociados y Proveedores.

Las alianzas clave se establecerán en relación con que estos aliados puedan realizar las actividades clave. Diseñar este ecosistema será uno de los retos iniciales de la empresa y será una actividad que se deberá mantener atendida y en constante evolución, sin embargo, su apropiado funcionamiento será lo que genere el blindaje de Otros hacen el trabajo”.

- **Actividades clave:** Desarrollo de marca, Comunidad, contenido y cultura, Hitos e Innovación continua.

El desarrollo y ejecución de Comunidad, Contenido y Cultura y Eventos ya se cubrió en la propuesta de valor, por lo que procedemos a describir brevemente las actividades faltantes.

Desarrollo de Marca: Esta es la actividad clave del proyecto, ya que no solo será el mayor factor de diferenciación a través de la propuesta y desarrollo de la categoría única (Aaker, 2011) de plataforma para difusión de juegos de mesa, también será lo que una todos los servicios y a la empresa con la comunidad. Desarrollar una marca es un proceso casi tan grande como el desarrollo de un modelo de negocios, por lo que aquí solo se presenta la personalidad y pilares de la marca.

Curiosidad: Explora Conecta y Aprende

Ser curioso, desarrollar la pasión por explorar y ver que hay más allá, tomar riesgos para crecer y tomar estos riesgos por quienes no pueden.

Creatividad: Crea y Actúa

Crear, actuar, estar presente. Creatividad para hacer propias las cosas y no solo consumirlas. Usar el recurso creativo para entrar en un estado permanente de acción y consciencia (Csikszentmihalyi, M. 1996) y hacer un mundo mejor.

Comunidad: Diversifica y Unifica

Naturaleza humana. nuestra sobrevivencia como especie se centra en la comunidad y la comunicación (Lieberman, M. 2013), en dar antes que recibir (Grant, A. 2013). En hacernos felices mutuamente (Anchor, A. 2010). Honrar activamente las bases de la comunidad: solidaria, participativa y especialmente inclusiva, porque en la diversidad está el crecimiento.

Personalidad: La personalidad de la marca se describe a través de uno de sus empleados, ya que ellos personifican sus valores y compromisos: “Es *curioso y creativo* y está siempre en búsqueda de *crecimiento* personal y de su comunidad. Es una persona *divertida e informal pero comprometida*. Siempre *dan lo mejor de sí* y tienen la *iniciativa* para solucionar los problemas más allá de lo requerido y se *interesan* por conocerte mejor para ayudarte de la mejor manera. *Ama lo que hace* y procura *compartir esa pasión* con una *sonrisa*.”

Innovación Continua: Realizada por proveedores expertos y por un análisis sistematizado y evolutivo constante por parte de Mepple Mettle del comportamiento los usuarios, el mercado y el entorno.

- **Recursos clave:** Marca, Comunidad Propiedad intelectual y Plataforma.

Marca: El producto final de Mepple Mettle será su marca. Por lo que, poniéndolo de una forma un poco dramática, se debe vivir y morir a sus pies. SU desarrollo se llevará a cabo a la par que el desarrollo de los productos en la etapa Beta de T.U.G.O.

Comunidad: Llamada *fanbase* o base de fans en español, es un término de negocios (Scott, 2020), nuestra comunidad, como recurso, no solo considerará a esta *fanbase*, como se cataloga a los usuarios de cierta lealtad, no solo incluye a los usuarios sino también a los miembros de Mepple Mettle, quienes deben ser los mayores fanes de lo que Mepple Mettle hace o existe un problema de

recursos humanos. En el desarrollo de marca deberá de proporcionarse un nombre apropiado a esta *fanbase* para brindarle una identidad más humana y no una etiqueta de recurso.

Propiedad intelectual: El contenido creado en Mepple Mettle será propio y en ocasiones de propiedad compartida. Esto para compartir el trabajo que finalmente hacen los usuarios y cooperar con la cultura. El otro tipo de propiedad intelectual se ofrecerá como franquicias y estas serán los cuarteles generales, por darle un nombre en término de juego, que se distribuyan alrededor del mundo formando comunidades locales.

Figura 35: Alianzas, Recursos y Actividades clave del lienzo de modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8.2 Plan de acción estratégico

Siguiendo el análisis de la industria con el método de Porter (1982, 2017) se propone una elaboración de estrategia con sus tres estrategias genéricas, nombre que las hace parecer sencillas, pero

ejecutarlas apropiadamente no lo es. utilizando dos de ellas que se alinean con los valores y recursos de Mepple Mettle: Diferenciación y Concentración en segmento.

A continuación se muestra la proyección de alianzas, actividades y recursos clave lo que establece la dirección que tomará el plan estratégico

Figura 36: Proyección de Alianzas, Recursos y Actividades clave en temporadas

Inicio	3er Cuarto	4to Cuarto	1er Cuarto	2do Cuarto	3er Cuarto	4to Cuarto	1er Cuarto	2do Cuarto	3er Cuarto	4to Cuarto	1er Cuarto	2do Cuarto
	2020 "Season 0: T.U.G.O."		2021 "Season 1: Mepple Mettle"				2022 "Season 2: GeeXpo"				2023 "Season 3: HQ"	
Usuarios	32	64	144	288	1,360	1,700	2,125	2,656	2,683	2,710	2,731	2,764
Seguidores	800	1,600	3,600	7,200	34,000	42,500	53,125	66,406	67,070	67,741	68,418	69,103
ACTIVIDADES CLAVE Crowdfunding: CF Eventos hiticos Branding & relaciones	CF: TUGO	CF: S0eBk		CF: MM Plataforma	Launch Party	CF: S1eBk		CF: GeeXpo		GeeXpo	CF: S2eBk	CF: HQ Club y CF: GeeXpo Franquicias HQ Party
RECURSOS CLAVE Marca Network / Fanbase Contenido: IP / Franquicia	Desarrollo Plataforma Geerek				Mantenimiento progresivo de Plataforma							
	Desarrollo Marca				Mantenimiento progresivo de Marca							
	Desarrollo Network				Mantenimiento progresivo de Network							
ALIADOS ESTRATÉGICOS Embajadores Socios y Socios Financieros Proveedores	Desarrollo Progresivo (DP) de IP				Desarrollo Franquicia				DP: IP y Franquicias			
	Desarrollo de Contenido y Motor de crecimiento por Embajadores				Desarrollo de Contenido y Motor de crecimiento por Embajadores							
	Alianza y adaptación a ecología de plataforma de socios y embajadores				Alianza y adaptación a ecología de plataforma de socios y embajadores							
	S Ronda 3F				S Ronda Seed				Crecimiento orgánico sostenible			
									Proveedor de Mantenimiento de Plataforma			
Tipo de empresa	STARTUP						EMPRESA TRADICIONAL					
Rondas de inversión	0		1		2		3					

Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Diferenciación: Centrada en habilidades de estilo creativo e investigación con métricas cualitativas y desarrollo de marca, qué, si bien no se encuentra en los recursos propuestos por Porter, los resultados de una buena marca brindan varios de estos recursos.

Segmentación: Esta se enfocarán en los arquetipos propuestos. Esta es la razón por la que solo se proponen dos en el proyecto y este enfoque está planteado nuevamente en el principio de Pareto 80% y 20%, siendo los Expertos el usuario principal.

A estas estrategias aunamos los puntos propuestos por otra profesora de Harvard, Cynthia A. Montgomery y su libro sobre el curso de liderazgo de la misma escuela, *The Strategist*. Quien también propone empezar analizando la industria y ser realista aceptando las cosas que no se pueden controlar, empezar con un propósito, ya que, en sus palabras, está demostrado que "Propósito es donde comienza la diferencia de desempeño" (Montgomery. 2012) y continúa elaborando en apegarse al propósito y adueñarse de la estrategia. Instrucciones similares al proceso de marca, pero de forma más administrativa.

Confirmar por medio de esta referencia que el propósito de una empresa es un recurso clave en la estrategia confirma su importancia y reafirma la noción de agregarla como punto clave

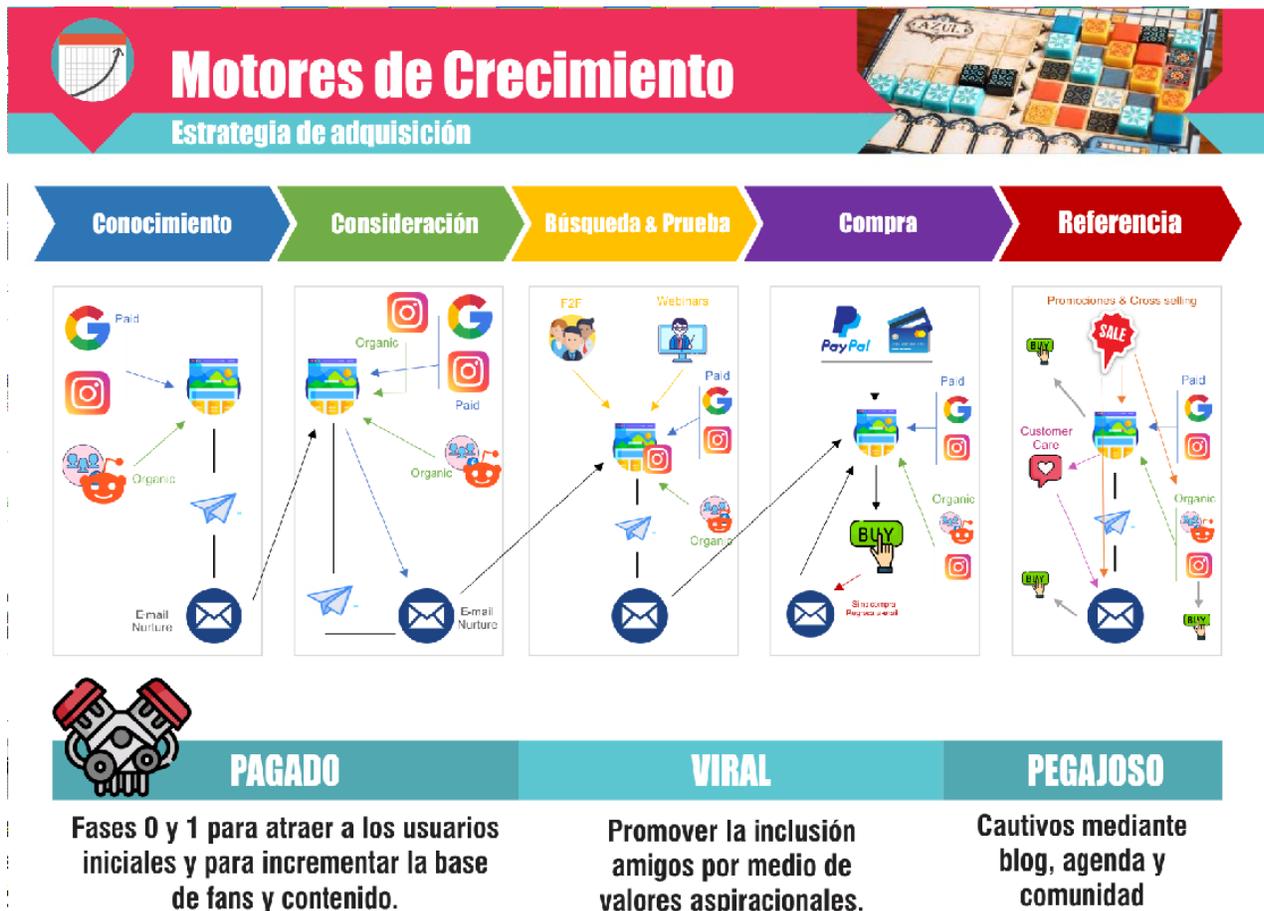
Propósito: “Creando momentos divertidos de convivencia trascendental”.

Este último punto de estrategia se desarrollará desde la planeación y ejecución de marca.

8.2.1 Motores de crecimiento

Los motores de crecimiento se integran las Relaciones con los Clientes, sin embargo, los presentamos y describimos específicamente en esta sección.

Figura 37: Motores de crecimiento



Fuente de elaboración: Propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010 y Ries, E. 2011)

Los motores de crecimiento serán evolutivos comenzando por pagado para comenzar la adquisición de clientes y tomar velocidad inicial, moviéndose a viral o boca en boca una vez contando con una base de usuarios lo suficientemente grandes para ser operativos autosuficientes, Este motor deberá ser permanente y eventualmente crecer a pegajoso, cuando la plataforma tenga el suficiente contenido y comunidad para ser atractivo por si sola e invite a la permanencia.

Se considera viable que estos motores funcionen de forma inmediata desde el proceso de adquisición de cliente y quede captivo desde su primer contacto, este proceso lo integramos en la jornada del cliente para poder planear la estrategia de crecimiento de acuerdo con este proceso.

Figura 38: Epicentro de innovación



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8.2.2 Epicentro de innovación

En la fase inicial de Mepple Mettle el epicentro de innovación se ubica en una propuesta de valor única con la creación de una categoría nueva de plataforma para la conexión, creación y promoción de la cultura de los juegos de mesa. Sin embargo, aun blindando esta propuesta con modelos de negocios se puede imitar rápidamente. Se protegerá desarrollando la innovación centrada en experiencia y enfocada en la marca con la metodología elaborada por Larry Keeley propuesta en el libro *Ten Types of Innovation* (Keeley, 2013).

En la segunda etapa, al desarrollarse la aplicación de conexión se creará otro epicentro de innovación centrado en esta conexión de aliados, usuarios y recursos clave, fortaleciendo aún más el modelo.

8.2.3 Blindaje del modelo de negocios

Basándose en la metodología del lienzo de modelo de negocios, el blindaje se consigue en varios puntos:

- **Ingresos recurrentes:** mediante suscripciones y, en una etapa final cobro de regalías de franquicias.
- **Ganar antes de gastar:** mediante eventos en Kickstarter programados dos veces al año. Estos eventos ser producirán utilizando el contenido elaborado anualmente y es vital estructurar dicho contenido para que no solo se elabore solo, como se detallará a continuación, sino que sea elaborado con congruencia a dichos eventos. Esto reducirá considerablemente el costo de producción de dichos eventos y maximizará el margen de ganancia.
- **Otros hacen el trabajo:** Centrados en la estrategia de generación de Contenido Entrante de Champion (2018) y apoyándose en una comunidad de fans participativa (Scott 2020) Imediante la gamificación y propósito, resulta viable proponer que otros hagan en trabajo y se pueda generar contenido que mantenga cautivos a los usuarios, que es otro tipo de blindaje que no se considera por ir en contra de los valores de Mepple Mettle.
- **Escalabilidad:** Por último, ya que el canal de venta y producto principal de Mepple Mettle es la conexión vía un App de conexión, la escalabilidad del producto se vuelve casi total,

dependiendo solamente de la expansión y atención apropiada de comunidades locales en donde se mueva el producto, que se proyecta sea todo el mundo. Es importante notar que bajo los valores que promoverá la empresa, como jugadora infinita, el crecimiento deberá ser orgánico. Se debe desarrollar un plan de contingencia en caso de que llegara a explotar la demanda, un problema que suele ser positivo, pero no en caso de Mepple Mettle, ya que su prioridad es la gente y no se expandirá si no puede brindar un servicio que respalde sus valores.

Figura 39: Blindaje de modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8.2.4 Modelos de negocio de referencia

Las generalidades de este modelo de negocios enfocarán su financiamiento en Kickstarter y Patreon, plataformas de financiamiento por multitudes de usuarios. Basados en los números que publican estas plataformas y en la opinión de blogs expertos en el tema como Kind Fortress (Shaleey, 2020) estas son el canal por excelencia de los juegos de mesa de compañías independientes, por la facilidad que este ofrece para operar con una infraestructura mínima. El modelo de negocios que se plantea inicialmente será el del “Business Model Innovation” presentado en The Business Model Navigator (Grassman O. Frankenberger & Csik M.2014), por simplicidad y para seguir los modelos propuesto en dicha fuente, así como los siguientes modelos como base:

Figura 40: Modelos de negocio de referencia



Fuente: Elaboración propia

Aikido: Como parte de la estrategia de marca Mepple Mettle este proyectará una imagen opuesta a la imagen percibida de los apasionados de los juegos de mesa por el público general, promoviendo un estilo de vida física saludable que no solo no está peleada con la creatividad. Mente sana en cuerpo sano. Esta es una mezcla menor pero significativa a largo plazo al formar hábitos positivos en los usuarios interesados.

***Two-sided market* o mercado bilateral.** Se atiende a ambos lados del sector, a los consumidores y a los creadores.

***Freemium* o gratuito:** Este modelo se aplica con dos intenciones, el usual de ser un gancho para atraer usuarios que se conviertan en clientes pagantes y, el de crear comunidad. Mepple Mettle es un servicio que incrementa su valor con el número de usuarios ya que estos forman la comunidad.

Suscripción: El clásico modelo de pagar una cuota mensual a cambio de un servicio.

***Crowdfunding* o financiamiento de multitudes:** Se financian productos o proyectos mediante grupos de gente a la que se lleva al proyecto, usualmente mediante una plataforma digital.

Franquicia: Se licencia la marca y/o productos a franquiciatarios diferentes quienes pueden operar la franquicia en la locación que se les otorgue absorbiendo los riesgos que esto conlleve.

Referencias

- Aaker, D. (2011). *Brand relevance: making competitors irrelevant*. San Francisco, Estados Unidos de America. Jossey-Bass
- Baxter, R. (2015). *The membership economy: find your superusers, master the forever transaction, and build recurring revenue*. Estados Unidos de America. McGraw-Hill
- Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4275299f-6308-462a-8510-41bba16b4f03%40pdc-v-sessmgr03>
- Blank, S., Dorf, B. (2012) *The startup owner's manual Vol. 1: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Estados Unidos de America. K&S Ranch Press
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Nueva York, Estados Unidos de America. Harper Collins.
- Burke, B. (2014). *Gamify: how gamification motivates people to do extraordinary things*. Brookline, Estados Unidos de America. Bibliomotion.
- Cain, S. (2013, 2013). *Quiet: the power of introverts in a world that can't stop talking*. Nueva York, Estados Unidos de America. Broadway Books.
- Champion, J. (2018). *Inbound content: a step-by-step guide to doing content marketing the inbound way*. Hoboken, Estados Unidos de America. Wiley.
- Christensen, C. M., Hall, T. (VerfasserIn), Dillon, K. (VerfasserIn), & Duncan, D. S. (VerfasserIn). (2016). *Know your customers' : "jobs to be done."* Harvard Business Review : HBR, 94(9), 54–62. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.iteso.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7a949bc3-3df3-4b80-bdc3-ecee6f04301a%40pdc-v-sessmgr04>
- Cooper, B. (2010). *The entrepreneur's guide to customer development: a "cheat sheet" to The four steps to the epiphany*. Estados Unidos de America. Cooper-Vlaskovitz Ebook.

- Coyle, D. (2018). *The culture code: the secrets of highly successful groups*. Nueva York, Estados Unidos de America. Bantam Books
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: the psychology of discovery and invention*. Nueva York, Estados Unidos de America. Harper Perennial Modern Classics.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: the psychology of optimal experience*. Nueva York, Estados Unidos de America. Harper Perennial Modern Classics.
- Euromonitor (Junio 2019) Video Games Industry in Mexico Report, Euromonitor, Obtenido de <https://www.euromonitor.com/video-games-in-mexico/report>
- Fitzpatrick, R. (2013). *The mom test: how to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. Columbia SC. Estados Unidos. Createspace Independent Publishing Platform
- Fu, Y. S. M. M. I. of T. (2014). *The roles of finance at different growth stages of startups*. Obtenido de <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/90242>
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point. How little things can make a big difference*. Nueva York, Estados Unidos de America. Back Bay Books.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Nueva York, Estados Unidos de America. Back Bay Books.
- Godin, S. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolio.
- Godin, S. (2010). *Linchpin: Are you Indispensable?* Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolio/Penguin.
- Godin, S. (2018). *This is marketing: You can't be seen until you learn to see*. Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolio/Penguin.
- Grant, A. (2016): *Originals: How non-conformists move the world*. Nueva York, Estados Unidos de America. Penguin Books
- Grassman, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator. 55 models that will revolutionise your business*. Harlow, Reino Unido. Pearson Education Limited.

- Grassman, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator*.
Obtenido de <https://bmlab.com/business-model-navigator-full-paper>
- Holiday, R. (2017). *Perennial seller: the art of making and marketing work that lasts*. Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolio/Penguin.
- Horowitz, B. (2019). *What you do is who you are: how to create your business culture*. Nueva York, Estados Unidos de America. Harper Business
- Huba, J. (2013). *Monster Loyalty: How Lady Gaga turns followers into fanatics*. Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolios/Penguin.
- INEGI. (Enero 2020). *Conociendo la industria del juguete*. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/Industriajuguete.pdf>
- Keeley, L., Pikkal, R. Quinn, B. Waltyers, H. (2013) *Ten Types of Innovation; The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, Estados Unidos de America. Wiley
- Koch, R. (2008). *The 80/20 principle. The Secret to achieving more with less*. Nueva York, Estados Unidos de America. Crown Business.
- Koster, R. (2014). *A theory of fun for game design*. Sebastapol, Estados Unidos de America. O'Reilly Media.
- Kotler Philip, (2016) Marketing 4.0 Moving from traditional to digital, Marketing 4.0 in the digital economy, 123-168
- Lamarre Guilherme, (2017) Storytelling como estrategia de comunicación, la verdad detrás de una historia contundente, 35-72
- Levitt, T. (2006). *¿En qué negocio está usted?* Harvard Business Review. Obtenido en http://pedronni.weebly.com/uploads/2/6/4/2/2642906/en_qu%C3%A9_negocio_est%C3%A1_usted.pdf
- Lieberman, M. (2013). *Social: why our brains are wired to connect*. Nueva York, Estados Unidos de America. Broadway Books

- Montgomery, C. (2012). *The Strategist: be the leader your business needs*. Nueva York, Estados Unidos de America. HarperCollins
- Malhorta Naresh, (2005), *Investigación de Mercados, Técnicas de Investigación de mercados cualitativos*, 146-198
- Mootee, I. (2014). *Design Thinking for Strategic Innovation*. Hoboken. Estados Unidos de America. Wiley.
- Norton C., Honeywill, R. (2012). *One Hundred thirteen million markets of One. How the new economic order can remake the American economy*. Estados Unidos de America. Fingerprint Strategies.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en
- Olsen, D. (2015). *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. Hoboken: Wiley.
- Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Estados Unidos de America. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *How to create products and services customers want. Get started with... Value Proposition Design*. Hoboken, Estados Unidos de America. Wiley.
- Porter, M. (1982, 2017). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. D.F. México. Grupo Editorial Patria.
- Parker, P. (2018). *The art of gathering: how we meet and why it matters*. Nueva York, Estados Unidos de America. Riverhead Books

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York, Estados Unidos de America. Crown Business.
- Scott, D., Scott, S. (2020). *Fanocracy: turning fans into customers and customers into fans*. Canada. Portfolion/Penguin.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolio/Penguin.
- Sinek, S. (2019). *The Infinite Game*. Nueva York, Estados Unidos de America. Portfolio/Penguin.
- Thiel, P. (2014). *Zero to one: notes on startups, or how to build the future*. Nueva York, Estados Unidos de America. Crown Business.
- Danco, A. (2019). *The players are the artists; the game is the venue*. Obtenido de https://alexdanco.com/2019/08/10/the-players-are-the-artists-the-game-is-the-venue/?inf_contact_key=0edec7ed599ad334084ebcbe7fc42642680f8914173f9191b1c0223e68310bb1
- Eyal, N. (2018). Kids' Video Game Obsession Isn't Really About Video Games. It's About Unmet Psychological Needs. Obtenido de <https://www.nirandfar.com/kids-video-game-obsession/>
- Kay, J. (2018). *The Invasion of the German Board Games*. Obtenido de <https://www.theatlantic.com/business/archive/2018/01/german-board-games-catan/550826/>
- Kelly, K. (2008). *1,000 true fans*. Obtenido de <https://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>
- Kickstarter (2017) *Numenera 2*. Obtenido de <https://www.kickstarter.com/projects/montecookgames/numenera-2-discovery-and-destiny>
- Krahulik, M. (2019) D&D as a tool. Obtenido de <https://www.penny-arcade.com/news/post/2019/06/03/dd-as-a-tool>
- Shaleev, I. (2020). *Drowning in Gold: The Kickstarter Menace*. Obtenido de <http://www.kindfortress.com/2020/02/05/drowning-in-gold-the-kickstarter-menace/>
- Veix, J. (2019). *I don't wanna do my video game chores. The new 'Red Dead Redemption' reveals the biggest problem with marquee games today: they're boring as hell*. Obtenido en

<https://theoutline.com/post/7118/red-dead-redemption-2-is-a-game-about-a-cowboy-who-does-chores?zd=1&zi=nmomo6m7>

Zafar, A. (2020). *How to Play Your Favorite Board Games Online*. Obtenido de <https://lifehacker.com/how-to-play-your-favorite-board-games-online-1843316724>

Anexos

Anexo 1: Proyección financiera

Cuarto: 3 meses	3er cuarto		4to cuarto		1er cuarto		2do cuarto		3er cuarto		4to cuarto		1er cuarto		2do cuarto	
Temporada	2020 "Season 0: T.U.G.O."				2021 "Season 1: MM goes LIVE"				2022 "Season 2: GeeXpo"				2023 "Season 3 Headquarters"			
Ingresos	Concierto															
Suscripciones 4 %	0.04	32	64	144	288	1360	1700	2125	2656	2683	2710	2737	2764			
Freemium	Fan Base	800	1600	3600	7200	34000	42500	53125	66406	67070	67741	68418	69103			
Player: 89%	\$ 95.00	\$ 8,116.80	\$ 16,233.60	\$ 36,525.60	\$ 73,051.20	\$ 344,964.00	\$ 431,205.00	\$ 539,006.25	\$ 673,757.81	\$ 680,495.39	\$ 687,300.34	\$ 694,173.35	\$ 701,115.08			
0.89	Usuarios	28	57	128	256	1210	1513	1891	2364	2388	2412	2436	2460			
Master: 9%	\$ 195.00	\$ 1,684.80	\$ 3,369.60	\$ 7,581.60	\$ 15,163.20	\$ 71,604.00	\$ 89,505.00	\$ 111,881.25	\$ 139,851.56	\$ 141,250.08	\$ 142,662.58	\$ 144,089.20	\$ 145,530.10			
0.09	Usuarios	3	6	13	26	122	153	191	239	241	244	246	249			
Patron: 1%	\$ 695.00	\$ 667.20	\$ 1,334.40	\$ 3,002.40	\$ 6,004.80	\$ 28,356.00	\$ 35,445.00	\$ 44,306.25	\$ 55,382.81	\$ 55,936.64	\$ 56,496.01	\$ 57,060.97	\$ 57,631.58			
0.01	Usuarios	0	1	1	3	14	17	21	27	27	27	27	28			
Partner: 1%	\$ 3,995.00	\$ 3,835.20	\$ 7,670.40	\$ 17,258.40	\$ 34,516.80	\$ 162,996.00	\$ 203,745.00	\$ 254,681.25	\$ 318,351.56	\$ 321,535.08	\$ 324,750.43	\$ 327,997.93	\$ 331,277.91			
0.01	Usuarios	0	1	1	3	14	17	21	27	27	27	27	28			
Total Suscripciones		14304	28608	64368	128736	607920	759900	949875	1187344	1199217	1211209	1223321	1235555			
Proyecto en Kickstarter	Team Up, Game On	50-eBook	TUGO	T.U.G.O. S1-A	Plataforma	SA-B	S1 eBook	GeeXpo		S2 eBook	HQ					
Ingreso Crowdfunding	\$ 60,000.00	\$ 80,000.00	\$ 180,000	\$ 400,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00			
Proyectos Milestones									GeeXpo	537						GeeXpo + Franquici
Ingresos extra								\$ 150,000.00								\$ 555,000.00
Merchandise	\$ 150.00	\$ 96.00	\$ 192.00	\$ 432.00	\$ 864.00	\$ 4,080.00	\$ 5,100.00	\$ 6,375.00	\$ 7,968.75	\$ 8,048.44	\$ 8,128.92	\$ 8,210.21	\$ 8,292.31			
Totales	\$ 74,400.00	\$ 108,800.00	\$ 244,800.00	\$ 529,600.00	\$ 612,000.00	\$ 865,000.00	\$ 1,056,250.00	\$ 1,345,312.50	\$ 1,207,265.63	\$ 1,319,338.28	\$ 1,431,531.66	\$ 1,798,846.98				
Costos																
Admin (outsourced)	\$ 9,500.00	\$ 4,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00			
Inmobiliario y activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00			
Plataformas	\$ 9,215.20	\$ 10,930.40	\$ 17,718.40	\$ 31,936.80	\$ 35,896.00	\$ 48,495.00	\$ 57,993.75	\$ 64,867.19	\$ 65,460.86	\$ 71,060.47	\$ 76,666.07	\$ 76,666.07	\$ 76,666.07			
Gerencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00			
Admin Interno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00			
Community Manager	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00			
Gestor Cultural	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00			
Blogger (journalist)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00			
Diseño Gráfico	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 48,000.00	\$ 72,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00			
Inhouse IT	\$ -	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00			
CRMs	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00			
CS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00			
Mkt (CAC)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00			
Contenido (Art/Dsg)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Contenido (edición)	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00			
Logística	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 9,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	\$ -			
Extras	\$ 40,000.00	\$ -	\$ -	\$ 300,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000.00			
Totales	\$ 114,215.20	\$ 107,930.40	\$ 145,218.40	\$ 525,436.80	\$ 531,396.00	\$ 572,995.00	\$ 697,993.75	\$ 749,867.19	\$ 650,460.86	\$ 661,060.47	\$ 815,666.07	\$ 896,277.73				
Balance	-\$ 39,815.20	\$ 869.60	\$ 99,581.60	\$ 4,163.20	\$ 80,604.00	\$ 292,005.00	\$ 358,256.25	\$ 595,445.31	\$ 556,804.77	\$ 658,277.81	\$ 615,865.59	\$ 902,569.25				