



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA APLICACIÓN  
MÓVIL EN EL MERCADO NORTEAMERICANO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN  
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

**MATIAS IGNACIO ORELLANA BURON**

**PROFESOR GUÍA**  
**LEONARDO RODRIGO VIDAL URIBE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN**  
**ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**  
**IGNACIO ARTURO ASTETE HEIMPELL**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2017**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA APLICACIÓN MÓVIL EN EL MERCADO NORTEAMERICANO**

Garoo es una empresa que une tecnología y educación con el propósito de salvar vidas, particularmente disminuyendo las tasas de mortalidad infantil en menores de 5 años al preparar a los padres sobre cómo actuar ante una emergencia que pueda poner en riesgo la vida de sus hijos. Garoo utiliza los conceptos de los videojuegos para entregar una experiencia educativa cautivante y efectiva a través de una aplicación para smartphones.

Garoo opera primeramente en la industria de Educación/ChildCare. Estados Unidos tiene una tasa de mortalidad infantil baja pero debido a su población total eso significa más de 25.000 muertes al año. Por otro lado, existen más de 44 millones de padres con hijos menores a 5 años, de ellos más de un 70% tiene acceso a un Smartphone el cual usa diariamente. Las aplicaciones actuales apuntan a temas muy amplios como primeros auxilios, Cruz Roja y St. Johns son ejemplos de esto, o temas muy específicos como embarazo y desarrollo cognitivo.

Para obtener clientes, Garoo extenderá su comunidad de padres existente para Estados Unidos en las principales redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter. En ellas es posible identificar a más de 6,8 millones de personas por medio de publicidad. Por otro lado, se utilizará una estrategia de contenidos como fuente de contactos de manera orgánica para generar un efecto de red al entregar contenidos de calidad que sean compartidos de manera orgánica.

Se necesitarían \$115.000 dólares para financiar este plan de negocios hasta el punto de quiebre. En el primer año operando se espera obtener ventas por \$180.000 dólares con gastos de \$225.000 dólares. Para el tercer año de operación se espera incrementar las ventas hasta \$7,62 millones de dólares con \$4,85 millones de dólares en gastos. Al realizar análisis de Valor Actual Neto utilizando una alta tasa de descuento del 40%, se obtiene un valor positivo de \$1,06 millones de dólares y una Tasa Interna de Retorno del 236%.

## **ABSTRACT**

### **BUSINESS PLAN FOR THE INTERNATIONALIZATION OF A MOBILE APP IN THE UNITED STATES**

Garoo is a company that combines technology and education to save lives, particularly by lowering the infant mortality rates in children under 5 years old. By preparing parents on how to deal with an emergency that could endanger their children's lives. Garoo uses the concepts of video games to deliver a captivating and effective educational experience through a smartphone application.

Garoo operates primarily in the Education / ChildCare industry. The United States has a low infant mortality rate but due to its total population, it means that more than 25,000 deaths a year. On the other hand, there are more than 44 million parents with children under 5 years old, of whom more than 70% have access to a Smartphone which they use daily. Current applications point to very broad issues such as first aid, Red Cross and St. Johns are examples of this, or very specific issues such as pregnancy and cognitive development.

To get customers, Garoo will extend its existing parent community to the United States on key social networks like Facebook, Instagram, Twitter. It is possible to identify more than 6.8 million people through advertising. On the other hand, a content strategy will be used as a source of contacts in an organic way to generate a network effect by delivering quality content that is shared organically.

It would take \$115,000 to finance this business plan to the breaking point. In the first year of operation, sales are expected to be \$180,000, with expenses of \$225,000. For the third year it is expected to increase sales up to \$7.62 million dollars with \$4.85 million dollars in expenses. When performing Net Present Value analysis using a high discount rate of 40%, you get a positive value of \$1.06 million and an Internal Rate of Return of 236%.

*A Dios, a mi familia y a mi esposa Natalia Aguilera,  
sin ti esto no hubiera sido posible,  
gracias por creer en mí y ser mi ayuda idónea.*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1 ESTRUCTURA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.3 METODOLOGÍA.....	11
<b>2. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA .....</b>	<b>12</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA.....	15
2.3 ANÁLISIS MERCADOS OBJETIVOS POTENCIALES .....	17
2.3.1 Metodología.....	18
2.3.2 Análisis mortalidad infantil.....	19
2.3.3 Análisis Internet y Smartphones.....	21
2.3.4 Análisis usuarios Facebook.....	22
2.3.5 Análisis dimensiones culturales .....	23
2.4 ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	25
2.5 FUENTES DIRECTAS .....	26
2.6 ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO .....	29
2.6.1 Análisis FODA.....	29
2.6.2 Análisis cinco fuerzas de Porter.....	31
2.6.3 Panorama competitivo.....	35
<b>3. PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>38</b>
3.1 MODELO DE NEGOCIOS .....	38
3.2 PLAN ESTRATÉGICO .....	39
3.2.1 Factores claves para el éxito.....	39
3.2.2 Asociaciones claves.....	40
3.2.3 Consideraciones legales.....	42
3.3 PLAN DE MARKETING .....	46

3.3.1	<i>Segmentación</i> .....	46
3.3.2	<i>Orientación</i> .....	47
3.3.3	<i>Posicionamiento</i> .....	49
3.3.4	<i>Precio</i> .....	52
3.3.5	<i>Producto</i> .....	55
3.3.6	<i>Promoción</i> .....	57
3.3.7	<i>Distribución</i> .....	59
3.3.8	<i>Canales</i> .....	60
3.4	PLAN OPERACIONAL .....	63
3.4.1	<i>Recursos clave</i> .....	66
3.4.2	<i>Actividades clave</i> .....	68
3.5	PLAN ORGANIZACIONAL .....	70
3.6	PLAN FINANCIERO .....	72
3.6.1	<i>Estructura de costos</i> .....	72
3.6.2	<i>Financiamiento</i> .....	73
3.6.3	<i>Análisis de Flujo de Caja</i> .....	73
3.6.4	<i>Análisis VAN y TIR</i> .....	76
3.6.5	<i>Análisis de sensibilidad</i> .....	77
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>79</b>
<b>6.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>83</b>
A.	DEFINICIÓN DE DISTANCIAS CULTURALES .....	83
B.	RESUMEN DEL SIGNIFICADO DE LOS NUEVE BLOQUES DEL BUSINESS MODEL CANVAS .....	85
C.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA GAROO .....	86

Tabla 1. Top 10 economías americanas incluyendo a España según GDP 2015 (Elaboración propia con datos del Banco Mundial) .....	19
Tabla 2. Mortalidad infantil en menores de 5 años según mercado (Elaboración propia con datos del Banco Mundial) .....	20
Tabla 3. Uso de Internet y Smartphones por mercado en miles de habitantes (Elaboración propia con datos de eMarketer y el Banco Mundial).....	20
Tabla 4. Usuarios de Facebook por mercado potencial en miles de usuarios (Elaboración propia utilizando Facebook Ads Creator).....	23
Tabla 5. Diferencias en dimensiones culturales con Chile (Elaboración propia utilizando Comparador de Países de Geert Hofstede).....	24
Tabla 6. Comparación mercados según ranking en análisis previos (Elaboración propia).....	25
Tabla 7. Resumen entrevistas potenciales usuarios Norteamericanos (Elaboración Propia).....	25
Tabla 8. Resultado campañas publicitarias en Facebook para Estados Unidos (Elaboración propia) .....	28
Tabla 9. Familias con hijos en Estados Unidos según la edad de sus hijos (Elaboración propia con datos de Census Bureau) .....	46
Tabla 10. Familias con hijos en Estados Unidos según la cantidad de hijos menores a 18 años (Elaboración propia con datos de Census Bureau).....	47
Tabla 11. Tamaños de segmentos según datos de población, usuarios identificables en Facebook (Elaboración propia).....	49
Tabla 12. Precios In-App-Purchases en distintas aplicaciones para padres, niños y videojuegos top en facturación (Elaboración propia con datos de App Store).....	55
Tabla 13. Paquetes de moneda interna disponible en Garoo (Elaboración propia).....	55
Tabla 14. Comparación sueldos en Estados Unidos y Chile para perfiles necesarios en una empresa como Garoo (Elaboración propia con datos de Glassdoor.com).....	71
Tabla 15. Análisis de flujo de caja para Garoo en Estados Unidos (Elaboración propia).....	76
Tabla 16. Cálculo VAN y TIR para Garoo (Elaboración propia) .....	77
Tabla 17. Análisis de sensibilidad para distintos escenarios de Garoo (Elaboración propia) .....	77

Gráfico 1. Frecuencia de actividad en redes sociales de las madres en Estados Unidos (eMarketer)	61
Gráfico 2. Redes sociales más utilizadas por las madres en Estados Unidos (eMarketer)	61
Gráfico 3. Costo por “Me Gusta” en Facebook por país (AdEspresso)	62
Gráfico 4. Costo por Instalación de app en Facebook por país (AdEspresso)	62
Figura 1. Resumen análisis cinco fuerzas de Porter (Elaboración propia)	34
Figura 2. Panorama competitivo para Garoo en Estados Unidos (Elaboración propia)	35
Figura 3. Business Model Canvas para Garoo en Estados Unidos (Elaboración propia)	38
Figura 4. Ejemplo de Interacciones en la aplicación móvil Garoo	50
Figura 5. Ranking promedio en App Store según si posee o no palabras claves en el título de la aplicación (MobileDevHQ)	60
Figura 6. Posición en el ranking de App Stores según rating promedio (MobileDevHQ)	60
Figura 7. Ejemplo dashboard en Google Analytics métricas de Garoo	65
Figura 8. Ejemplo dashboard engagement Garoo	65
Figura 9. Construcción logo Garoo	66
Figura 10. Logo Garoo colores oficiales	66
Figura 11. Paleta de colores Garoo	67
Figura 12. Organigrama de Garoo (Elaboración Propia)	70

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios se origina por la necesidad de una empresa chilena de educación y tecnología de expandir sus actuales mercados en América Latina hacia el principal mercado norteamericano, Estados Unidos.

## *Descripción de la empresa*

Garoo SpA es una empresa fundada en noviembre del 2015 por dos alumnos del Global MBA de la Universidad de Chile, que nace con la misión de disminuir la tasa de mortalidad y accidentabilidad de niños menores a 5 años en América Latina. Por medio de herramientas que enseñan a padres y cuidadores de niños acerca de conceptos claves de primeros auxilios y seguridad infantil por medio de distintos canales tales como redes sociales, blogs y una aplicación móvil que utiliza los conceptos de los juegos para simplificar el aprendizaje.

El resultado esperado de esta investigación y plan de negocios será permitir la comercialización de la aplicación móvil Garoo en Estados Unidos.

## 1.1 Estructura

El presente trabajo se divide en cuatro partes:

- A. Descripción de la empresa y lo que se espera lograr con este plan de negocios, cómo se procederá a lograrlo y sobre qué base teórica se realizará. Posteriormente se analizarán los distintos mercados posibles para una posible internacionalización de Garoo utilizando distintos análisis para luego tomar una decisión informada sobre el mercado escogido.
- B. Análisis interno y externo para ver cómo Garoo se encuentra preparado para entrar a un nuevo mercado, qué particularidades tiene esa industria en el mercado y cómo se visualiza el panorama competitivo en el caso de ingresar.

- C. Propuesta de modelo de negocios para Garoo en el mercado escogido utilizando el *Business Model Canvas* como guía, profundizando cada uno de los bloques en el plan de negocios resultante. Este plan de negocios contendrá los planes estratégico, marketing, operaciones, organizacional y financiero para construir una imagen clara de lo que significaría para Garoo ingresar al nuevo mercado.
- D. Finalmente se concluye el trabajo con un resumen de los principales elementos desarrollados, en conjunto a los pasos a seguir y recomendaciones para Garoo en la toma de decisiones sobre invertir en la internacionalización y en qué tiempos.

## 1.2 Objetivos

### *Objetivo general*

Generar un plan de negocio para comercializar la aplicación móvil de Garoo en el mercado norteamericano.

### *Objetivos específicos*

- Definir un modelo de negocio sustentable y escalable para Garoo en el mercado norteamericano.
- Plantear una forma de validar el modelo de negocio propuesto que incluya herramientas y métricas claves para el éxito de este.
- Desarrollar un análisis de mercado para el mercado norteamericano de aplicaciones móviles para padres y de información médica similares a la oferta actual de Garoo.
- Proponer una estrategia de marketing que genere el interés necesario en el mercado norteamericano para posicionar Garoo dentro de este.
- Realizar un análisis económico sobre la viabilidad de la estrategia propuesta en el mercado norteamericano.

### 1.3 Metodología

El desarrollo de las actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos planteados anteriormente será guiado por lo propuesto por Eric Ries sobre el ciclo de retroalimentación “build-measure-learn” (Ries, 2011) donde se definirán hipótesis sobre los elementos claves del modelo de negocios para ser validadas lo antes posible, estas validaciones quedarán plasmadas en un plan de negocios que considerará los 9 bloques propuestos en el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2013), estos bloques cubren las principales áreas de un negocio: clientes, producto, infraestructura y viabilidad financiera.

La forma de validar el modelo de negocios propuesto se definirá utilizando la metodología de Customer Development (Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2013) y siguiendo las recomendaciones y pasos definidos en *The Startup Owner’s Manual* (Blank & Dorf, *The Startup Owner's Manual*, 2014) con las preguntas clave ¿Tenemos un producto que el mercado desee?, ¿Quiénes son nuestros clientes y cómo llegamos a ellos? y ¿Podemos generar dinero y hacer crecer la compañía?

Para entender el mercado objetivo en EEUU se realizaron 3 entrevistas presenciales con usuarios en Canadá (dada la ubicación de la casa de estudios de uno de los fundadores de Garoo), validando el interés por una solución como Garoo y obteniendo importantes insights de los usuarios. También entre los meses de marzo y septiembre del 2016, Garoo realizó cinco campañas publicitarias por medio de Facebook en Estados Unidos con el propósito de confirmar el interés mostrado por los usuarios en Canadá, invirtiendo un total de \$390.271 en ellas. El detalle de estos esfuerzos se puede revisar en la sección 2.5.

En la realización del análisis del mercado norteamericano para aplicaciones móviles se utilizará un análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008), lo que permitirá tener una mayor claridad a la hora de definir la estrategia de posicionamiento en ese mercado.

Finalmente, para la evaluación económica de plan propuesto, se utilizarán los indicadores económicos clásicos como TIR y VAN (Brealey & Meyers, 1996).

## **2. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA**

### **2.1 Descripción de la Empresa**

#### *Visión general*

Garoo es una compañía de educación que se enfoca en reducir la tasa de mortalidad infantil preparando a los padres para hacer frente a emergencias que pueden poner en peligro la vida de sus hijos. Garoo fue establecido como una sociedad por acciones el 15 de diciembre del 2015.

#### *Propuesta de valor*

Para los padres ocupados y con escaso tiempo que se preocupan por el desarrollo y seguridad de sus hijos, Garoo es una aplicación educativa que enseña los temas más actualizados sobre cuidado de niños de una manera preventiva. A diferencia de los foros, blogs y sitios web tradicionales, Garoo utiliza técnicas basadas en el juego para proporcionar una experiencia de aprendizaje altamente atractiva y eficaz en tan sólo 3 minutos al día.

#### *Descripción del producto*

Garoo es un negocio de productos y servicios, hoy se compone de una aplicación que prepara a los padres para hacer frente a emergencias que pueden poner en peligro la vida de sus hijos. Esta preparación se realiza a través de desafíos y simulaciones en que los padres aprenden cómo prevenir accidentes y realizar procedimientos de primeros auxilios cuando se enfrentan a una emergencia. Garoo se basa en el aprendizaje gamificado a través de interacciones y juegos sencillos. Al final de cada unidad, la aplicación proporciona una retroalimentación instantánea basada en el rendimiento de los padres, generando experiencias dinámicas y desafiantes. Además, obtienen contenido personalizado según la etapa de desarrollo de sus hijos, desde el embarazo hasta la edad escolar. Toda la información que Garoo ofrece es apoyada en las últimas investigaciones médicas y basado en las directrices de la Academia Americana de Pediatría. Por otro lado, Garoo proporciona a sus usuarios una comunidad de padres interesados en estos temas a través de las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. Por último, Garoo les entrega a sus clientes como

clínicas y marcas del rubro el servicio de publicación y asociación de marca en sus distintas redes y aplicación móvil.

### *Historia*

Garoo es un emprendimiento de tecnología que comenzó en el año 2014 por dos estudiantes de MBA de la Universidad de Chile: Esteban Errázuriz y Matías Orellana, ambos apasionados por el potencial de la tecnología en la educación. Comenzaron a trabajar en la idea de una plataforma de e-learning para reducir los accidentes en la industria minera chilena. Utilizando metodologías de juego, trataron de encontrar sistemas de recompensa que pudieran motivar a los trabajadores a aprender sobre la seguridad en el espacio de trabajo a su propio ritmo para reducir la tasa de accidentes. El proyecto hizo un gran cambio después de que Matías supo que su esposa estaba embarazada y que iba a ser padre. Decidió suspender sus estudios y esa noticia también dio un nuevo significado al proyecto. Se dieron cuenta de que para los nuevos padres como Matías era especialmente difícil sentirse preparado para asumir la responsabilidad de criar y cuidar de un bebé. Lo anterior llevó al equipo a realizar algunas investigaciones sobre cómo crear una solución que permita ayudar a los padres a aprender los temas básicos y las herramientas para un mejor cuidado de los niños y al hacer eso, reducir la tasa de accidentes y enfermedades. Así es como Garoo se convirtió en una realidad, después de descubrir el mercado objetivo adecuado y el interés en una herramienta como esa, propusieron la idea a unos pocos fondos chilenos como el Fondo Semilla de StartupChile, el Fondo de Iniciativas de Salud de UDD Ventures, Fondo de Impacto del Laboratorio de Gobierno Health 2.0 y al capital semilla de CORFO. Reciben 25 millones de pesos de esta última, y durante el año 2016 comenzaron a establecer la empresa, equipo, producto y estrategia de marketing en marcha para Chile y Latinoamérica.

Con ese financiamiento logran construir el equipo y el producto para firmar un convenio de auspicio por 5 años con Clínica Alemana, la segunda mejor clínica en Latinoamérica según el ranking de América Economía (América Economía, 2017).

### *Administración*

Garoo es administrado y propiedad de ambos fundadores, Esteban Errázuriz y Matías Orellana, juntos poseen más de 10 años de experiencia en emprendimientos tecnológicos en América Latina. Esteban es psicólogo y MBA y creó la primera clínica de psicología gratuita como empresa social, también ha liderado dos nuevos emprendimientos tecnológicos. En 2009 fue reconocido con el premio Young Social Startup de la corporación de estudios para América Latina (CIEPLAN) y en 2013 recibe el primer premio en el desafío de la innovación ADN-BCI. Matías es Ingeniero Civil Informático y MBA, ha trabajado durante los últimos 9 años en proyectos web y aplicaciones móviles, en los últimos 5 años fue el CTO de Lemontech, una compañía chilena que se ha expandido a toda la región Latinoamericana. En ese proceso ha liderado el desarrollo y lanzamiento de productos exitosos como thetimebilling.com y thecasetracking.com.

### *Equipo*

Garoo se compone por un equipo de cuatro personas a tiempo completo, sus dos fundadores, Felipe Cortez – desarrollador junior y Giselle Luengo – Diseñadora gráfica. A su vez también trabajan otras cuatro personas a tiempo parcial: Francisca Ulloa – Community Manager, Sandra Haro – Ilustradora, Camila Tohá – Asesora Médica y Natalia Aguilera – Asesora docente.

### *Deuda*

Garoo se encuentra libre de deudas gracias a los aportes estatales adjudicados por el fondo capital semilla de CORFO.

### *Facturación*

Durante el año 2016, Garoo logró una facturación de 20 millones de pesos, esto es gracias al acuerdo comercial en conjunto con Clínica Alemana.

### *Estructura legal*

Garoo operará como una corporación que es la norma para las empresas tecnológicas en esta industria para permitir las inversiones externas. Además, Garoo está interesado en asegurar marcas comerciales para mitigar cualquier riesgo.

#### *Visión*

Erradicar la tasa de mortalidad de niños menores de 5 años causados por accidentes prevenibles en el continente americano.

#### *Misión*

Ayudar a los padres y cuidadores a proteger mejor a sus seres queridos proporcionando contenido de calidad y confiable basado en las últimas investigaciones en el campo de la pediatría.

#### *Asesores profesionales*

Garoo es parte de UDD Ventures, una incubadora de startups en Chile parte de la Universidad del Desarrollo, esta incubadora ayudará a Garoo a hacer las primeras conexiones con el sector de la salud, toda esa ayuda será proporcionada por nuestro contacto Fernanda Cumilaf. Además, Garoo contará con el asesoramiento y la experiencia empresarial de Pablo Amram como mentor, el cual es director de la red ADN-Mentor en Chile y director del Founders Institute en Chile, pero también es empresario fundador y CEO de Agente Piggy, educación financiera para niños. Para las tareas de back office, Garoo trabajará con la experta en ayudar a startups para administrar la contabilidad Carolina Quinteros y el asesoramiento jurídico del abogado Cristóbal Ramírez, Master en Derecho de la Universidad de Duke y especializado en marcas, patentes y ayuda a los emprendimientos.

## **2.2 Descripción de la Industria**

Garoo opera principalmente en la industria de Educación / Niñez / Enriquecimiento Infantil.

#### *La necesidad*

En la actualidad, la tasa de mortalidad de niños menores de cinco años en América Latina es de 18 (muertes por cada 1.000 nacidos vivos), lo que se traduce en 196.000 niños que mueren cada año (UNICEF, WHO, World Bank, UN-DESA Population Division, 2015) y más de la mitad de estas muertes se deben a condiciones que podrían ser prevenidas o tratadas con acceso a intervenciones sencillas y accesible (WHO, 2016). Por otra parte, en los Estados Unidos la tasa de mortalidad es de sólo 6,5, pero debido al hecho de que hay más de 4 millones de nacimientos cada año, el número de muertes es más de 25.000 lo que deja un gran potencial por salvar, cercano a los 34 niños al día.

El informe sobre el mercado de aplicaciones móviles para padres en los Estados Unidos el año 2015 (Research2Guidance, 2015) ofrece información más detallada sobre ese mercado, en particular que:

- Los smartphones y tablets alcanzarán una tasa de penetración superior al 100% en los nuevos padres
- 14 millones de padres con 16 millones de dispositivos en los EE.UU, donde la mayoría de estos dispositivos son smartphones
- Cada padre en los Estados Unidos posee al menos un dispositivo móvil
- Las posibilidades de monetización de las aplicaciones para padres son altas debido al uso diario y de larga duración, la alta conciencia de la marca, la alta relevancia y la necesidad intrínseca de compartir del público objetivo
- Las aplicaciones de los padres deberían en promedio poder cobrar precios de descarga más altos, generar mayor y mejor publicidad en la aplicación y mayores compras dentro de la aplicación (in-app-purchases) en comparación con las aplicaciones de otras categorías
- Las aplicaciones móviles que apoyan a los padres para criar con seguridad a sus hijos son de alto valor
- Casos de uso que generan alta conexión del padre con la aplicación, son aquellas que buscan resolver el problema de "nunca pierdas un momento" (diarios de bebés), "paz mental" (información y orientación) o "cuantificar el crecimiento" (seguidores del desarrollo del bebé).

En el mismo reporte (Research2Guidance, 2015) se muestran las tendencias en el mercado de aplicaciones móviles para padres, las cuales se pueden caracterizar en:

**Nunca pierdas un momento:** Corresponden a la alta demanda de los padres para capturar cada momento importante (y los no tan importantes también) de la vida de su hijo, ejemplos de esto son los diarios de bebés que permiten ir anotando los primeros pasos, su primera sonrisa, primeras palabras, comentar, organizar y compartir esos momentos con otros.

**Tranquilidad mental:** Consiste en aquellas aplicaciones que permiten a los padres acceder a información y consejos de manera inmediata, por ejemplo, cómo tratar ciertas enfermedades, vacunas y aprendizaje preventivo.

**Bebé cuantificado:** Aquellas aplicaciones para ir anotando el crecimiento del bebé, los horarios de comida, de siesta, etc. para luego visualizar el progreso de los principales indicadores y compararlo contra las tablas estandarizadas de crecimiento de un bebé.

### *El vacío*

Las soluciones actuales son actividades que requieren mucho tiempo de uso, como por ejemplo el tomar un curso de primeros auxilios en una organización establecida como St. Johns Ambulance o la Cruz Roja que podría llegar a necesitar 30 horas para terminarlo y con un costo de más de 200 dólares. O también como solución actual se encuentra el descargar una de las aplicaciones existentes que enseña los procedimientos generales de primeros auxilios y las técnicas para realizarlos de una manera conceptual y generalizada hacia los adultos, pero no existe una solución enfocada en el cuidado específico de los niños, esto es lo que Garoo trata de abordar.

## **2.3 Análisis mercados objetivos potenciales**

Garoo al ser un emprendimiento tecnológico posee las ventajas de exportar sin mayores complicaciones sus productos y servicios, ya que al ser una aplicación móvil publicada en las principales tiendas de aplicaciones como lo son App Store de Apple y Play Store de Google, con

sólo una configuración la aplicación podría estar disponible en cualquiera de los territorios donde estas tiendas operan, para el caso de App Store son 155 países (Apple, 2016) y 136 países para la Play Store (Google, 2017). Por otro lado, la comunidad creada en Facebook también tiene la facilidad de configurarla para que sea accesible a usuarios de cualquier país del mundo ya que prácticamente Facebook tiene usuarios en cada uno de ellos, lo mismo sucede con el resto de las redes sociales como Instagram y Twitter. Finalmente, el blog al ser un sitio web puede ser vista en todo el mundo, por lo que es necesario atraer a esos usuarios a que la visiten, para lo cual existen herramientas como Google Adwords que al posicionar la página en sus resultados de búsqueda permite llegar a distintos países donde Google opera.

Con lo anterior se puede entender que el desafío de globalización para un emprendimiento tecnológico no recae en la exportación en sí misma, sino en cómo llegar a estos potenciales clientes con una propuesta de valor clara, adaptada a su realidad y a través de los canales que los usuarios utilizan.

Este capítulo pretende mostrar el proceso de selección de Estados Unidos como el mercado escogido, mostrando las ventajas y desventajas de los distintos países analizados de acuerdo a los indicadores más relevantes para Garoo.

### **2.3.1 Metodología**

Como se describió en el punto 2.1, Garoo actualmente opera en una modalidad B2B en el mercado latinoamericano con comercialización en Chile y alcance de la aplicación y sus comunidades en Chile, Argentina, Perú, Colombia y México. Para el siguiente paso de la comercialización fuera de Chile es necesario tomar una decisión informada sobre los potenciales mercados disponibles para Garoo. En este sentido se analizarán las principales cinco economías del territorio iberoamericano dada su cercanía cultural con Chile y también Estados Unidos que representa la primera economía mundial y Canadá que representa la décima. Estas economías y su GDP se presentan en la Tabla 1 a continuación.

<b>Ranking</b>	<b>País</b>	<b>GDP 2015</b>
<b>1</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>18.036.648.000</b>
<b>9</b>	<b>Brasil</b>	<b>1.774.724.820</b>
<b>10</b>	<b>Canadá</b>	<b>1.550.536.520</b>
<b>14</b>	<b>España</b>	<b>1.199.057.340</b>
<b>15</b>	<b>México</b>	<b>1.143.793.180</b>
<b>21</b>	<b>Argentina</b>	<b>583.168.570</b>
<b>38</b>	<b>Colombia</b>	<b>292.080.160</b>
41	Chile	240.796.390
43	Portugal	198.923.260
47	Perú	189.111.140
59	Ecuador	100.176.810
65	República Dominicana	68.102.620

Tabla 1. Top 10 economías americanas incluyendo a España según GDP 2015 (Elaboración propia con datos del Banco Mundial)

Estas economías se analizarán de acuerdo a los indicadores más importantes para una empresa como Garoo los cuales son: mortalidad infantil, uso y penetración de internet, uso y penetración de teléfonos inteligentes, usuarios en Facebook y distancias culturales en comparación con Chile considerando aquellas que afectan la compra de aplicaciones móviles, para cada uno de estos indicadores se realizarán tablas de comparación y posterior ranking para tomar la decisión del mercado objetivo.

### **2.3.2 Análisis mortalidad infantil**

Dada la misión de Garoo, un foco importante a evaluar sobre los potenciales mercados es qué tan relevante o importante es para esa sociedad la tasa de mortalidad infantil, para ello se analizaron los datos de población, tasa de nacimientos y tasa de mortalidad infantil en menores de

5 años publicados en el repositorio de datos del Banco Mundial (The World Bank, 2017), presentados en la Tabla 2 a continuación.

Indicador	Chile	Argentina	Colombia	México	Brasil	España	Canadá	USA
Población (POB) (en miles de habitantes, 2014)	17.762	42.980	47.791	125,385	206.077	46.480	35.543	318.907
Tasa de nacimientos (TN) (por cada 1000 habitantes, 2014)	13,21	17,54	15,77	18.79	14,72	9,20	10,90	12,50
Nacimientos anuales (NA) (POB / 1000 x TN)	234.645	753.870	753.670	2,356,000	3.033.467	427.624	387.426	3.986.343
Tasa de mortalidad infantil en menores de 5 años (TMIM5) (por cada 1000 nacimientos, 2015)	8,10	12,50	15,90	13.20	16,40	4,10	4,90	6,50
Mortalidad infantil en menores de 5 años anual (MIM5A) (NA / 1000 x TMIM5)	<b>1.901</b>	<b>9.423</b>	<b>11.983</b>	<b>31.099</b>	<b>49.749</b>	<b>1.753</b>	<b>1.898</b>	<b>25.911</b>
Porcentaje de mortalidad infantil sobre nacimientos anuales (MIM5A / NA * 100)	<b>0,81%</b>	<b>1,25%</b>	<b>1,59%</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,64%</b>	<b>0,41%</b>	<b>0,49%</b>	<b>0,65%</b>

Tabla 2. Mortalidad infantil en menores de 5 años según mercado (Elaboración propia con datos del Banco Mundial)

En la tabla 2 se puede observar la diferencia en las tasa de nacimiento de Latinoamérica y España en comparación con los países norteamericanos en que es menor, pero lo que llama la atención son las tasas de mortalidad infantil en menores de 5 años al año, en particular en países como Brasil, México y Estados Unidos donde superan las 25.000 muertes, si bien en el caso de Estados Unidos se puede ver que estos números representan sólo un 0,65% de los nacimientos anuales en comparación con Brasil donde representan un 1,64%, son números considerables sobre todo pensando que al menos un cuarto de esas muertes podría ser prevenida según las cifras de la Organización Mundial de la Salud.

### 2.3.3 Análisis Internet y Smartphones

Para el uso de una aplicación como Garoo, es necesario analizar qué tan conectados están estos posibles mercados, una forma de estudiar esto es revisando las cifras de usuarios de internet de los distintos países, los usuarios de telefonía móvil y la penetración de los Smartphones (dispositivos capaces de instalar aplicaciones). Estos datos se obtuvieron desde el Banco Mundial y del reporte anual de eMarketer “Global Mobile Landscape” (eMarketer, 2016) presentados en la Tabla 3.

Indicador	Chile	Argentina	Colombia	México	Brasil	España	Canadá	USA
Población (POB) (miles de habitantes, 2014)	17.762	42.980	47.791	125.385	206.077	46.480	35.543	318.907
Usuarios de internet (IU) (por cada 100 habitantes, 2015)	64,28	69,4	55,9	57,43	59,07	78,69	88,47	74,55
<i>Usuarios totales de internet (POB / 100 x IU)</i>	<i>11.417</i>	<i>29.828</i>	<i>26.715</i>	<i>72.009</i>	<i>121.730</i>	<i>36.575</i>	<i>31.445</i>	<i>237.745</i>
Tasa de usuarios de telefonía móvil (TUTM) (% de la población, 2015)	73,30%	70,60%	69,30%	61,30%	63,20%	86,00%	79,60%	80,30%
<i>Usuarios de telefonía móvil (UTM) (POB x TUTM)</i>	<i>13.020</i>	<i>30.343</i>	<i>33.119</i>	<i>76.861</i>	<i>130.241</i>	<i>39.973</i>	<i>28.292</i>	<i>256.082</i>
Penetración de uso de teléfonos inteligentes (PTI) (% del total de usuarios de telefonía móvil, 2015)	60,20%	45,30%	52,00%	59,00%	42,90%	65,80%	68,00%	71,00%
<i>Teléfonos inteligentes totales (TIT) (UTM x PTI, Canada: UTI x PTI, Estados Unidos: POB x PTI)</i>	<i>7.838</i>	<i>13.745</i>	<i>17.222</i>	<i>45.348</i>	<i>55.873</i>	<i>26.302</i>	<i>21.382</i>	<i>226.424</i>

Tabla 3. Uso de Internet y Smartphones por mercado en miles de habitantes (Elaboración propia con datos de eMarketer y el Banco Mundial)

Los datos que llaman la atención inmediatamente son la gran diferencia de Estados Unidos tanto en usuarios de internet como usuarios de Smartphone con más de 225 millones de personas, con el resto de los países. En cuanto a volumen los siguientes países vienen a ser Brasil y México, pero estos representan sólo una fracción comparado con las cifras de Estados Unidos, 24,6% y 20% respectivamente. Si bien estos números pueden tener relación con la población de cada país, es importante destacar que tanto Chile como España y Canadá logran tener una tasa de penetración de usuarios de internet y Smartphone superior al 60%, lo cual es muy superior al resto de Latinoamérica, pero aún muy lejana de Estados Unidos que posee una tasa del 71%.

### 2.3.4 Análisis usuarios Facebook

Para alcanzar a todos los potenciales usuarios de Garoo, es decir, padres con hijos menores a 5 años, una herramienta que ha resultado particularmente útil ha sido Facebook, tanto para entregarle contenidos de calidad a la comunidad como para apuntar los esfuerzos publicitarios al segmento correcto a un bajo costo, con este propósito Facebook provee de una herramienta para calcular la audiencia potencial para un aviso publicitario, de la cual se obtuvieron las principales métricas de audiencia como son los usuarios mujeres entre 18 y 40 años, aquellos identificados como nuevos padres (con hijos entre 0 y 12 meses), padres con niños entre 1 y 2 años y padres con niños entre 2 y 5 años, por otra parte también se puede identificar usuarios a los cuales les interese algunos temas en particular, basados en lo que el usuario comparte en su muro, las aplicaciones que usa, los anuncios a los cuales hace click, páginas donde el usuario hace “me gusta” y otras actividades dentro y fuera de Facebook que informan el uso del dispositivo móvil, comportamiento e intenciones de compra, preferencias de viaje y más (Facebook, 2017).

Indicador	Chile	Argentina	Colombia	México	Brasil	España	Canadá	USA
Usuarios mujeres 18 a 40 años (miles)	4.100	10.000	9.500	25.000	43.000	6.900	6.100	59.000
Nuevos padres (0 a 12 meses) (miles)	13	27	16	39	52	9	140	1.600
Padres con niños entre 1 y 2 años (miles)	30	54	33	83	110	21	130	1.600
Padres con niños entre 3 y 5 años (miles)	120	170	130	210	300	71	150	2.000

<i>Total mercado objetivo identificable en facebook (miles)</i>	<b>163</b>	<b>251</b>	<b>179</b>	<b>332</b>	<b>462</b>	<b>101</b>	<b>420</b>	<b>5.200</b>
<i>% mercado objetivo identificable</i>	3,98%	2,51%	1,88%	1,33%	1,07%	1,46%	6,89%	8,81%
Usuarios facebook interesados: Embarazo, Niños, Paternidad, Maternidad, Cuidado de niños (miles)	2.800	7.000	5.600	16.000	30.000	4.800	4.300	43.000
<i>% usuarios facebook interesados</i>	68,29%	70,00%	58,95%	64,00%	69,77%	69,57%	70,49%	72,88%
<b><i>Total usuarios interesados + total mercado objetivo (miles)</i></b>	<b>2.963</b>	<b>7.251</b>	<b>5.779</b>	<b>16.332</b>	<b>30.462</b>	<b>4.901</b>	<b>4.720</b>	<b>48.200</b>

Tabla 4. Usuarios de Facebook por mercado potencial en miles de usuarios (Elaboración propia utilizando Facebook Ads Creator)

En la Tabla 4 se puede observar el cuadro comparativo entre las principales métricas de audiencia para cada uno de los siete potenciales mercados futuros para Garoo, donde lo que resulta de mayor importancia es el total de usuarios identificados en el segmento de interés de Garoo, y los potenciales usuarios interesados en temas afines, en ese sentido Estados Unidos se destaca con un potencial de 48,2 millones, seguidos por Brasil con 30,4 millones y México con 16,3 millones.

### 2.3.5 Análisis dimensiones culturales

El modelo propuesto por Geert Hofstede consta de seis dimensiones (ver anexo A), estas dimensiones culturales representan preferencias independientes por un estado de cosas sobre otro que distingue a los países (y no a los individuos) entre sí. Los puntajes de país en las dimensiones son relativos, ya que somos todos humanos y simultáneamente somos todos únicos. En otras palabras, la cultura sólo puede utilizarse de manera significativa mediante la comparación.

Considerando estas dimensiones es posible analizar las diferencias culturales de acuerdo al puntaje de estas para los distintos países analizados como potenciales mercados, tomando como base comparativa el país Chile, el cual ha sido el primer mercado confirmado de Garoo, lo cual se puede ver reflejado en la Tabla 5.

Indicador	Chile	Argentina	Colombia	México	Brasil	España	Canadá	USA
-----------	-------	-----------	----------	--------	--------	--------	--------	-----

Distancia al poder	63	49	67	81	69	57	39	40
<i>Diferencia con Chile</i>	0	-22,22%	6,35%	28,57%	9,52%	-9,52%	-38,10%	-36,51%
Individualismo	23	46	13	30	38	51	80	91
<i>Diferencia con Chile</i>	0	100,00%	-43,48%	30,43%	65,22%	121,74%	247,83%	295,65%
Masculinidad	28	56	64	69	49	42	52	62
<i>Diferencia con Chile</i>	0	100,00%	128,57%	146,43%	75,00%	50,00%	85,71%	121,43%
Aversión a la incertidumbre	86	86	80	82	76	86	48	46
<i>Diferencia con Chile</i>	0	0,00%	-6,98%	-4,65%	-11,63%	0,00%	-44,19%	-46,51%
Orientación a largo plazo	31	20	13	24	44	48	36	26
<i>Diferencia con Chile</i>	0	-35,48%	-58,06%	-22,58%	41,94%	54,84%	16,13%	-16,13%
Indulgencia	68	62	83	97	59	44	68	68
<i>Diferencia con Chile</i>	0	-8,82%	22,06%	42,65%	-13,24%	-35,29%	0,00%	0,00%

Tabla 5. Diferencias en dimensiones culturales con Chile (Elaboración propia utilizando Comparador de Países de Geert Hofstede)

Las principales observaciones de este análisis corresponden a la gran diferencia que tienen los países en cuanto al individualismo, destacando en particular a los países norteamericanos con sobre 200% de diferencia (247,83% para Canadá y 295,65% para Estados Unidos), en particular esta dimensión es relevante para el análisis dado que muestra un mayor sentido de responsabilidad por el cuidado de sí mismo y de su familia, a diferencia de Chile que se presenta más como un país asociado al colectivismo, donde se puede inferir que el cuidado de sí mismo y la familia depende también de la familia extensa o instituciones incluso del estado. Por otro lado, otra dimensión relevante para el análisis es la aversión a la incertidumbre debido a que se puede asociar al caso de las aplicaciones móviles, ya que en general las compras dentro de las aplicaciones en sociedades con un alto grado de aversión a la incertidumbre suelen ser más bajas, por ejemplo en Norteamérica el puntaje promedio de esta dimensión es de 47 en comparación con el 83 promedio de Latinoamérica, contrastado con el porcentaje de usuarios que pagan dentro de aplicaciones, un 5,8% en Norteamérica y 2,4% en Latinoamérica (AppsFlyer, 2016).

## 2.4 Elección del mercado objetivo

Dados los análisis previos sobre los distintos países potenciales para introducir comercialmente a Garoo, se realizó la siguiente tabla que contempla el ranking en términos absolutos de cada país dentro de cada uno de los análisis previos (ver Tabla 6), lo que da como resultado el país Estados Unidos con una posición promedio de 1.4 en todas las dimensiones de análisis.

Ranking	Argentina	Colombia	México	Brasil	España	Canadá	Estados Unidos
Mortalidad Infantil	5	4	2	1	7	6	3
Usuarios Internet/smartphone	7	6	3	2	4	5	1
Usuarios Facebook	5	4	3	2	6	7	1
Dimensiones Culturales	6	7	5	3	4	2	1
Disposición a pagar en apps	3	3	3	3	2	1	1
<b>Promedio</b>	<b>5.2</b>	<b>4.8</b>	<b>3.2</b>	<b>2.2</b>	<b>4.6</b>	<b>4.2</b>	<b>1.4</b>

Tabla 6. Comparación mercados según ranking en análisis previos (Elaboración propia)

Por lo tanto, el mercado objetivo de Garoo se centra en la venta a los consumidores (B2C) de Estados Unidos, particularmente en las mujeres entre 18 y 40 años, padres esperando un hijo, y padres con hijos menores de 5 años. En los Estados Unidos existen más de 25,1 millones de niños entre 0-5 años y más de 4 millones de bebés nacen cada año. El mercado del cuidado del bebé ha estado creciendo constantemente en los últimos 10 años, 44.700 millones en 2011 a 66.800 millones en 2017 (Statista, 2013). La monetización de las aplicaciones parentales es alta debido al uso diario, la alta relevancia y la necesidad de compartir intrínseco de los padres. Son personas con acceso a Internet móvil y teléfonos inteligentes (Research2Guidance, 2015).

## 2.5 Fuentes Directas

Una manera de validar el interés del mercado escogido es hablar con usuarios potenciales o realizar pruebas de concepto para luego invertir en campañas de publicidad y ver la respuesta de los usuarios.

### *Entrevistas con usuarios*

Aprovechando que Matías Orellana, uno de los fundadores, se encontraba culminando sus estudios en la Universidad de British Columbia en Vancouver, Canadá, se realizaron tres entrevistas con mujeres que representaban los distintos segmentos del mercado escogido. Canadá tiene la particularidad de ser culturalmente similar a Estados Unidos, incluso grandes empresas como Supercell con sus juegos Clash of Clans y Clash Royale realizan sus pruebas en este país antes de entrar a Estados Unidos (Supercell, 2017). En estas entrevistas se utilizó el prototipo funcional en inglés para dar a conocer la propuesta de valor, para luego conversar con la entrevistada sobre sus impresiones iniciales y sus sugerencias, el resumen de estas entrevistas se muestra en la Tabla 7.

Entrevistada	Opinión
<p><b>Nombre:</b> Skye Collier  <b>Edad:</b> 29 años  <b>Profesión:</b> MBA  <b>Segmento:</b> Embarazada  <b>Fecha entrevista:</b> 20 de mayo 2016  <b>Perfil:</b>  <a href="https://www.linkedin.com/in/skyecollier/">https://www.linkedin.com/in/skyecollier/</a></p>	<p>Disfruté jugando la aplicación, encontré un poco complicadas algunos mini-juegos, la traducción no es la más correcta para los términos que se usan en Norteamérica, lo voy a compartir en mi grupo de gimnasia para embarazadas.</p> <p><i>Insight: “No sé por qué nadie me enseñó esto antes”</i></p>
<p><b>Nombre:</b> Brianna Anderson  <b>Edad:</b> 31 años  <b>Profesión:</b> Enfermera  <b>Segmento:</b> Madre primeriza  <b>Fecha entrevista:</b> 23 de julio 2016  <b>Perfil:</b>  <a href="https://www.instagram.com/brianna3anderson/">https://www.instagram.com/brianna3anderson/</a></p>	<p>¡Gran idea para una aplicación!, algunas ideas para mejorarla: Debería existir una manera sencilla de apagar el sonido, estaba jugando con mi hijo durmiendo en mis brazos y se despertó por el sonido de la aplicación. Traté de volver a realizar uno de los desafíos, pero perdí todo el progreso que llevaba anteriormente, sería genial tener una opción para revisar los contenidos que ya aprendí. Encontré algunos errores ortográficos. Avance en “identificar la emergencia”, “maniobra de Heimlich” y “objetos</p>

	<p>peligrosos”, volví al menú principal y cuando abrí la aplicación al día siguiente tuve que comenzar todo de nuevo. Deberían permitir ingresar a cualquier sección que quiera, de otra manera los padres ocupados se sentirán frustrados.</p> <p><i>Insight: “Me encantó la manera divertida de presentar el material, es bueno aprender la información básica para prevenir accidentes de esta forma”.</i></p>
<p><b>Nombre:</b> Jenny Yang  <b>Edad:</b> 45 años  <b>Profesión:</b> MBA  <b>Segmento:</b> Madre con más de un hijo  <b>Fecha entrevista:</b> 31 de mayo 2016  <b>LinkedIn:</b>  <a href="https://www.linkedin.com/in/jennyinc/">https://www.linkedin.com/in/jennyinc/</a></p>	<p>Buen concepto, pero no creo que alguien pagaría por acceder a la aplicación, deberían evaluar un modelo de sponsorship en Estados Unidos, en Canadá pueden asociarse con YMCA, BC Children’s Hospital y los centros comunitarios. Incorporen componentes virales como una comunidad o preguntas a otras mamás dentro de la aplicación. Cuando estoy leyendo algo interesante debería tener una forma de “marcarlo” para verlo en el futuro o compartirlo a algún conocido que sé le que le puede interesar. Me gustaría ver un acceso directo a los números de emergencia en caso que algo ocurra, debería ser esta aplicación “la” aplicación ante una emergencia.</p> <p><i>Insight: “Yo no pago por contenido, pero si pagaría por la comodidad de tener todo disponible cuando lo necesite”</i></p>

Tabla 7. Resumen entrevistas potenciales usuarios Norteamericanos (Elaboración Propia)

### *Campañas publicitarias*

Entre los meses de marzo y septiembre del 2016, como parte de este trabajo de tesis, se realizaron cinco campañas publicitarias en Facebook para usuarios de Estados Unidos, invirtiendo un total de \$390.271 en ellas. Para que esto fuera posible también se invirtió en traducir la aplicación y en construir 10 publicaciones en inglés para ser utilizadas tanto en el blog como en página en Facebook de Garoo. Estas campañas se enfocaron en verificar el costo de un click en una publicación, el costo de engagement (cuando un usuario reacciona, le da “me gusta”, etc a una publicación), y el costo por “me gusta” a la página de Garoo. Los resultados de estas campañas se presentan en la tabla Tabla 8.

<b>Campaña</b>	<b>Resultados</b>	<b>Alcance</b>	<b>Costo</b>	<b>Inversión</b>
Payment validation US – V2	597 Link clicks	34.559	\$251 Por click	\$150.000
Interacción Attachment Garoo US	2.152 Post engagements	14.122	\$48 Por engagement	\$104.061
Interacción post US prueba	1.385 Post engagements	6.522	\$56 Por engagement	\$77.758
Payment validation US	165 Link clicks	9.314	\$217 Por click	\$35.803
Me gusta Garoo US	22 Page likes	838	\$1.030 Por like	\$22.649
<b>Resultados de las 5 campañas</b>		<b>63.220</b> <b>Personas</b>		<b>\$390.271</b> <b>Inversión total</b>

Tabla 8. Resultado campañas publicitarias en Facebook para Estados Unidos (Elaboración propia)

De la tabla anterior se puede ver que los padres de Estados Unidos identificables en Facebook también responden ante las propuestas de valor entregada por Garoo a través de publicidad, con el presupuesto invertido se logró llegar a 63.220 personas de las cuales 4.321 interactuaron de alguna forma con Garoo. Ahora bien, al analizar según tipo de campaña podemos ver que para las campañas que buscaban click a un link se logró un CPC promedio de \$0,35 dólares, que corresponde al promedio de CPC para Estados Unidos (AdEspresso, 2016). Para las campañas por engagement se obtuvo un CPL de las publicaciones promedio de \$0,08 dólares. Pero al ver el desempeño de la campaña de “Me gusta” a la página podemos observar un CPL de \$1.54 dólares, muy por sobre el promedio del mercado de sólo \$0,25 dólares, esto se puede explicar por la falta de contenido al momento de hacer las campañas de la página en Facebook de Garoo.

Cabe recordar que el propósito de estas pruebas fue validar el concepto y el interés en usuarios reales del mercado objetivo por medio de las entrevistas personales y campañas publicitarias de prueba. De todas maneras, el objetivo se logró y por ende hace sentido continuar evaluando y puliendo un plan de negocios para la internacionalización de Garoo.

## 2.6 Análisis Interno – Externo

Con el propósito de preparar a Garoo para la comercialización internacional, es necesario realizar un análisis interno y externo de la empresa en su estado actual. Para ello se utiliza el análisis FODA que describe tanto los aspectos internos como son las fortalezas y debilidades, como los aspectos externos de oportunidades y amenazas. También es importante entender la industria y su realidad competitiva utilizando el análisis de cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se realiza un estudio del panorama competitivo en el mercado de aplicaciones móviles para padres en Estados Unidos.

### 2.6.1 Análisis FODA

#### *Fortalezas*

- Emprendedores con experiencia exportando productos de software en Latinoamérica, con estudios en el extranjero y conexiones en sus respectivos países de estudio
- Fácil exportación de tecnología por medio de las tiendas de aplicaciones App Store, Play Store y redes sociales como Facebook e Instagram.
- Propuesta de valor confirmada por usuarios en Latinoamérica
- Facilidad de traducción y adaptación a distintos mercados, como ejemplo se logró traducir la aplicación al inglés en 2 días
- Convenio a cinco años con Clínica Alemana, la segunda mejor clínica en Latinoamérica (América Economía, 2017), la cual tiene convenio con distintas clínicas en Estados Unidos
- Todos los contenidos de la aplicación se encuentran validados por el equipo médico de la Clínica Alemana
- Comunidad creciente hispano parlante en redes sociales que pueden acelerar la entrada a Estados Unidos por medio de los inmigrantes de habla hispana

#### *Debilidades*

- Falta de equipo nativo del mercado, particularmente para construir una comunidad en Estados Unidos como se ha realizado actualmente en Latinoamérica, además pueden aportar contactos para potenciales clientes o en el ambiente emprendedor de Estados Unidos
- Costo de creación de comunidad el doble de en Latinoamérica
- Flujo de caja necesario para iniciar una operación comercial en Estados Unidos
- Garoo es una marca desconocida para el mercado
- El software es difícil de proteger ante eventuales copias, falta asegurar los derechos de autor

### *Oportunidades*

- Potencial de mercado enorme, 16 veces mayor que el chileno, con más del doble en capacidad de pago
- Apalancamiento con Clínica Alemana y sus convenios internacionales para llegar a las principales clínicas como Mayo Clinic, Cleveland Clinic, The Children's Hospital of Philadelphia (CHOP), entre otros (Clínica Alemana, 2017)
- Contactos existentes con emprendedores chilenos en Estados Unidos con acceso a inversionistas de riesgo

### *Amenazas*

- Existe competencia indirecta fuerte (BabyCenter, Kinedu, etc)
- No lograr reunir el dinero necesario para promocionar e instalar la aplicación en Estados Unidos
- En caso de ser exitoso, existen más probabilidades de que entre un nuevo competidor con mayores recursos a imitar lo que hace Garoo
- Todos los contenidos son obtenidos de dominio público y validados por Clínica Alemana, pero en Estados Unidos existe la noción de demandar para detener el crecimiento de empresas, el uso de esos contenidos puede ser un motivo
- De no asegurar una alianza con un partner médico, Garoo se expone a ser demandado en caso de que suceda algún accidente por algo que no estuvo bien explicado en la aplicación

- Existe el riesgo de sustitución tecnológica, donde dispositivos personales *vestibles* pueden dejar obsoleto al Smartphone como fuente de información

## **2.6.2 Análisis cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. A continuación, se presenta este análisis para Garoo en la industria de aplicaciones móviles para padres.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

- Existe un claro líder de mercado actual (BabyCenter) lo que permite una menor rivalidad
- Bajos costos de cambio de una aplicación a otra por parte de los padres, estos descargan múltiples aplicaciones y se quedan con las que finalmente usan
- Es una industria donde cada aplicación es diferente, la diferenciación o estrategia “océano azul” permite que varios competidores existan sin mayores problemas en el mercado
- La industria de aplicaciones móviles necesita de grandes volúmenes para ser rentable para una empresa, por lo que las estrategias agresivas de crecimiento hacen que en particular los valores de las palabras clave en buscadores sea alto

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

- Bajos costos de creación y distribución de una aplicación móvil para padres
- El valor de la marca dentro del mercado de padres es clave y representa una barrera de entrada para nuevos competidores
- La tecnología se encuentra disponible de manera gratuita para realizar una aplicación similar, desde los bajos costos para publicar una aplicación (\$100 para App Store y \$25

para Play Store), hasta los framework de desarrollo como el utilizado por Garoo que son de código abierto y gratuitos

- De las empresas existentes en el mercado, las más grandes como BabyCenter, Red Cross o St. John Ambulance difícilmente cambiarán su estado actual lo que permite que empresas más dinámicas puedan probar distintas estrategias para entrar al mercado
- No existen regulaciones estrictas que impidan el ingreso de nuevos competidores, una empresa en cualquier país del mundo puede crear una aplicación y venderla en Estados Unidos
- Los canales de distribución son limitados y accesibles por cualquiera, App Store, Play Store, Microsoft Store y Amazon Store

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

- Empresas de videojuegos pueden pensar en desarrollar algo para el nicho de padres, la experiencia creando juegos que mantengan a los usuarios enganchados les puede dar una gran ventaja
- Si una marca grande de videojuegos utiliza su presencia para entrar al rubro puede hacer que muchos usuarios se migren a ellos debido al peso de marca (ejemplo un Candy Crush para padres)
- Los costos de cambio son bajos y los padres continuamente están buscando nuevas cosas que probar para mejorar como padres
- Los ingresos en el nicho de padres versus en un videojuego exitoso son menores por lo que no debieran existir muchos incentivos para que una gran marca de videojuegos ingresara como sustituto

#### *Poder de negociación de los compradores*

- Al existir millones de compradores no existe un segmento en particular que genere la mayoría de los ingresos, lo que genera una baja concentración de poder para negociar

- Hoy en día las soluciones existentes ofrecen algo de mediana calidad al compararlo con videojuegos exitosos
- Como en el mercado se pueden encontrar varias soluciones similares el usuario puede elegir cambiar o probar otras sin mayores costos para él, sin embargo, existen aplicaciones que se especializan en algún tema que presentan un mayor costo de cambio al ya tener almacenada mucha información valiosa para el usuario

#### *Poder de negociación de los proveedores*

- Existen sólo 4 proveedores de tiendas de aplicaciones y si estos deciden subir el precio de la comisión por venta que reciben no hay mucho que puedan hacer las empresas que venden en estas plataformas
- Muchas aplicaciones utilizan servidores en la nube para almacenar la información de los usuarios y para ellas los proveedores son variados incluso el mayor de ellos, *Amazon Web Services*, en un año redujo sus precios más de 40 veces (BusinessInsider, 2014), por lo que es posible seguir viendo una guerra de precios para el mundo de los servidores en la nube
- El costo de cambio de proveedor de servidores en la nube es relativamente bajo
- Es muy difícil para un proveedor realizar una integración vertical dada la particularidad de nichos que suplen las distintas aplicaciones
- El sueldo de un ingeniero de software se encuentra dentro de las profesiones mejor pagadas y ha ido aumentando constantemente en los últimos años (Conexión Ingenieros, 2016)

De manera de tener una visión general de este análisis, en la Figura 1 se presenta un cuadro resumen indicando si cada una de las dimensiones realizadas tiene un alta, media o baja influencia dentro del mercado.

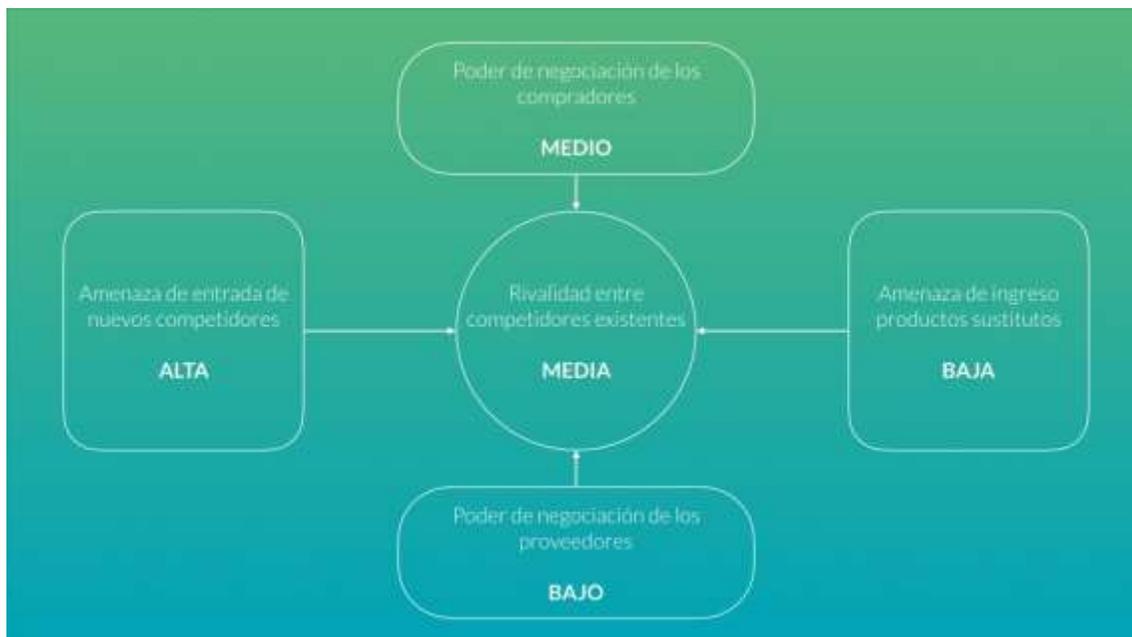


Figura 1. Resumen análisis cinco fuerzas de Porter (Elaboración propia)

### 2.6.3 Panorama competitivo



Figura 2. Panorama competitivo para Garoo en Estados Unidos (Elaboración propia)

Al ser un mercado tan grande y con mucho potencial, Estados Unidos se encuentra poblado de empresas y soluciones para cada uno de los problemas que Garoo trata de abordar, aunque si bien no existe un competidor directo, sí existen competidores relacionados los cuales se pueden dividir en cuatro grupos: aplicaciones para el embarazo, primeros auxilios, desarrollo del bebé y también es importante incluir a las organizaciones internacionales interesadas en resolver estos temas (ver Figura 2). A continuación, se presenta un breve análisis sobre las principales aplicaciones de cada grupo de interés.

#### *Embarazo - BabyCenter – My Pregnancy Today*

Es una marca fuerte de renombre dentro de los padres. A través de sus distintas comunidades y aplicaciones alcanzan 45 millones de visitas únicas globales al mes, se encuentra en 9 idiomas diferentes y tiene más de 29 millones de descargas de sus aplicaciones a nivel mundial. Posee cerca de 40.000 calificaciones con un promedio de 4,5 (BabyCenter, 2017). Es propiedad de

Johnson & Johnson, una empresa multinacional de Estados Unidos que vende dispositivos médicos, fármacos y productos para el consumidor final, que en conjunto genera cerca de 70 billones de dólares anuales. Por otra parte, BabyCenter posee bastante información, no categorizada y no se centra en nada en particular, cubre todos los aspectos de manera superficial. Al ser una marca respetada puede utilizar ese activo para moverse a diferentes sectores como Garoo a través de competencia o de una adquisición.

#### *Primeros Auxilios - First Aid by American Red Cross*

La cruz roja es una organización mundial que busca aliviar el sufrimiento humano en emergencias movilizand o voluntarios y donantes (Red Cross, 2017). Esto lo realiza por medio de asistencia en zonas de desastres, donación de sangre, capacitación y certificaciones en primeros auxilios entre otros. Para ello ofrece una serie de aplicaciones móviles donde una de ellas se enfoca en los síntomas y procedimientos de primeros auxilios utilizando contenido, ilustraciones y preguntas. Se encuentra dentro del top 200 de descargas en Estados Unidos para la categoría de Salud y bienestar, obteniendo en promedio 4,5 estrellas de calificaciones de usuarios. En resumen, es un manual de primeros auxilios presentado en una aplicación móvil.

#### *Desarrollo - Kinedu*

Esta aplicación nace de la cadena de jardines infantiles enfocados en la primera infancia en México llamado ADVENIO (ADVENIO, 2017). En estos centros se generaron más de 1.000 actividades distintas para fomentar el desarrollo de cinco áreas de los niños, física, cognitiva, lingüística, socioemocional y creativa. Todas estas actividades se empaquetaron en una aplicación móvil llamada Kinedu, que además de mostrar estas actividades permite ir registrando el progreso del bebé tanto en estatura como en peso, esta aplicación tiene un modelo freemium donde se entrega todo el contenido de manera gratuita por un período de 30 días para luego cobrar una suscripción mensual de 9 dólares, anual de 100 dólares o para toda la vida de 150 dólares. De acuerdo a sus datos tiene más de 750.000 usuarios, un promedio de 4,5 estrellas de calificación en la App Store, su contenido es estático y de fácil acceso. La aplicación utiliza principalmente videos lo que

significa una difícil manera de escalar en contenido. Es una marca respetada en México y Colombia.

*Organizaciones internacionales - St. John Global first aid and health charity*

Al igual que la Cruz Roja, St. John International es una organización mundial que provee primeros auxilios, servicios de salud y ayuda alrededor del mundo gestionando voluntarios y donantes para proveer de estos servicios a localidades en necesidad (Sj John International, 2017). También desarrolló una aplicación móvil para enseñar procedimientos básicos de primeros auxilios utilizando textos e ilustraciones que al igual que la Cruz Roja, representan la digitalización de un manual existente.

Si bien existen muchos competidores en los grupos de interés mencionados, la mayoría tiene una aproximación tradicional a la entrega de contenidos para los padres, ya sea de lo más básico como es la representación de un manual de manera digital, a lo más dinámico donde se incorporan tanto los datos del bebé para su seguimiento, como actividades y contenido personalizado según la edad del niño. Ninguno entrega factores críticos de éxito para las aplicaciones móviles como lo son el *compromiso*, o los componentes virales de estas aplicaciones, por lo que aún existe un espacio para soluciones más disruptivas como es la propuesta por Garoo.

### 3. PLAN DE NEGOCIOS

#### 3.1 Modelo de Negocios

Una de las herramientas más utilizadas dentro del mundo del emprendimiento para la definición de modelos de negocio es el Business Model Canvas, BMC (Osterwalder & Pigneur, 2013), sus autores lo definen como “un idioma para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios”. La principal propuesta de los autores es que un modelo de negocio se puede describir mejor a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa tiene la intención de hacer dinero.



Figura 3. Business Model Canvas para Garoo en Estados Unidos (Elaboración propia)

Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes (segmentos y canales), oferta de valor (propuesta de valor y relación con el cliente), infraestructura (recursos,

actividades y asociaciones claves) y viabilidad financiera (fuentes de ingresos, estructura de costos). El resumen de estos bloques se encuentra en el Anexo B.

La Figura 3 presenta el BMC para Garoo en Estados Unidos, las tarjetas en amarillo representan el modelo general y las tarjetas en naranja corresponden a la especialización del modelo para padres con más de un hijo menores de 5 años. Las secciones Plan de Marketing, Plan de Operaciones y Plan Financiero definirán en detalle cada uno de los bloques y su contenido.

## **3.2 Plan Estratégico**

Para implementar un modelo de negocios como el presentado en la sección anterior, es necesario entender qué factores pueden hacer que este emprendimiento tenga éxito o fracaso. Al ser un emprendimiento tecnológico Garoo debe trabajar sobre los marcos legales existentes y sobre lo que demandan los usuarios en el mercado. En este plan estratégico se incluyen por lo tanto los factores claves para el éxito, las asociaciones claves que Garoo debe lograr y las consideraciones legales necesarias tanto para iniciar operación en Estados Unidos como para proteger el emprendimiento.

### **3.2.1 Factores claves para el éxito**

*Marketing*, es clave que Garoo sea parte de las comunidades existentes de nuevos padres, no como un extranjero, sino dentro de la comunidad proporcionando contenidos de calidad y oportunidades para que los padres compartan. Además, Garoo desarrollará una sección de testimonios que destacan las historias de niños que se han podido salvar contadas por sus padres en el sitio web.

*Operaciones*, Garoo necesita optimizar las herramientas utilizadas para desarrollar la aplicación y el contenido para que sea fácil de escalar a diferentes plataformas (iOS, Android) y para que sea más fácil para el equipo de contenido producir nuevas unidades y etapas (como es el desarrollo infantil y Amenazas globales), para ello se utilizará un framework de desarrollo móvil

híbrido llamado Ionic que permite exportar a las diferentes plataformas utilizando una misma base de código.

*Engagement*, ya que Garoo se presenta como una alternativa gamificada a las aplicaciones actuales para padres, dentro del rubro de los videojuegos representa un indicador clave que muestra cuanto tiempo pasan los usuarios jugando y cuantas veces durante una semana juegan, actualmente Garoo tiene un promedio de 7 minutos por sesión en la aplicación, los usuarios activos diarios superan los 100 y los usuarios que vuelven después de una semana de descarga de la aplicación corresponde a un 25%, los que se seguirán analizando semana a semana para confirmar si los desarrollos realizados afectan de manera positiva estos indicadores. Como benchmark se utilizarán los indicadores promedio de Norteamérica de 35,2% al primer día, 8,62% al séptimo día y 2,68% después de un mes (AppsFlyer, 2017).

*Ventas*, si Garoo logra replicar las ventas B2B a un partner médico sería uno de los factores que lograría mitigar varios de los riesgos mencionados en 2.6.1 Análisis FODA, a su vez al ofrecer el producto B2C con compras dentro de la aplicación, se realizará un embudo de conversión que permitirá medir las tasas de conversión en cada paso, partiendo por las visitas a la App Store, número de descargas y número de ventas.

### **3.2.2 Asociaciones claves**

#### *Clínicas, hospitales y centro de desarrollo de menores estatal*

Como se menciona en el modelo de negocio (ver 3.1) y en más detalle en el punto 3.3.4, una de las fuentes de ingresos provendrá de los convenios con el partner médico, lo que hace a estos convenios de gran importancia para la validación del modelo de negocios de Garoo y de respaldo ante los usuarios del mercado de una marca reconocida a nivel médico para que tanto auspicie la aplicación, como valide los contenidos entregados a los usuarios.

#### *Mamás blogueras*

Una de las fuentes naturales de información sobre la crianza para los padres son las experiencias y opiniones de otros padres como ellos, en ese sentido las mamás blogueras que

mantienen su diario con tantas revisiones de productos, opiniones sobre la crianza, diferentes estilos de crianza y testimonios personales, les permiten a los padres tener una fuente cercana de información, es por esto que Garoo pretende asociarse con los blogs más reconocidos entregando beneficios mutuos como son los *cross-post* (publicaciones de un blog que se ofrecen en otro blog y viceversa) , en Chile Garoo lleva a cabo la campaña #GarooBuddies donde al ser una fuente más de información para los padres con un alcance de más de 150.000 seguidores, les entrega a las distintas mamás la oportunidad de ser destacadas en el blog de Garoo a cambio de que estas publiquen los contenidos sobre seguridad infantil que Garoo produce mes a mes.

### *Organizaciones internacionales*

Otras entidades importantes dentro del rubro son aquellas de responsabilidad estatal que puedan ver la visión de capacitar a toda su población de padres primerizos de una manera escalable y de bajo costo, un ejemplo de esto es lo llevado por Garoo en Chile, ya que se encuentra en proceso de conversaciones con tanto UNICEF como con Chile Crece Contigo para llevar a cabo esta visión de la capacitación masiva auspiciada por el Estado y patrocinada por una organización mundial de renombre como es UNICEF o la Organización Mundial de la Salud (OMS). Siguiendo con los ejemplos en Chile se pueden encontrar entidades de interés como el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), y los Centros de Salud Familiar (CESFAM), Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOF), Centros Comunitarios de Salud Mental y Familiar (COSAM) de las municipalidades.

### *Empresas de babysitters*

Por último, una tendencia proveniente de Estados Unidos son las empresas que ofrecen babysitter a domicilio a través de una aplicación móvil cómo lo son Urbansitter<sup>1</sup>, Sitter.me<sup>2</sup>,

---

<sup>1</sup> <https://www.urbansitter.com/>

<sup>2</sup> <http://sitter.me/>

Sittercity<sup>3</sup> y la mayor de todas Care.com<sup>4</sup> con más de 22 millones de usuarios, estas empresas suelen tener una gran necesidad y es la de capacitar a sus babysitters de manera escalable, Garoo en ese sentido les ofrecerá sus contenidos para que ellos capaciten a su fuerza de trabajo en temas de cuidados y primeros auxilios, entregándoles visibilidad del progreso de su gente, a cambio de que estos recomienden a los padres con quienes trabajan Garoo como aplicación para que los padres también se capaciten, lo que genera un acuerdo de ganar-ganar. Como ejemplo de estas soluciones es lo ocurrido en Chile con Cuida.me<sup>5</sup> y Alba App<sup>6</sup> servicios de babysitters que operan en Chile y Argentina, con ellos Garoo se encuentra trabajando en un dashboard para que puedan visualizar el progreso de aprendizaje de sus niñeras y una API pública para que puedan colocar en sus aplicaciones cual es el nivel “Garoo” de sus colaboradores.

### **3.2.3 Consideraciones legales**

#### *Difusión de contenidos médicos*

En Estados Unidos los productos sanitarios son examinados y aprobados por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), el cual emitió en febrero de 2015 las directrices para aplicaciones móviles del rubro de salud y bienestar (U.S. Department of Health and Human Services Food and Drug Administration, 2015). Las aplicaciones móviles incluidas en estas directrices incluyen aquellas que son utilizadas como accesorio a un dispositivo médico regulado o que transforman un dispositivo móvil en un dispositivo médico regulado. De la misma forma se describe las aplicaciones que no serán examinadas por la FDA:

1. Ayudar a pacientes a manejar sus enfermedades o condiciones sin entregar un tratamiento específico o sugerir alguno

---

<sup>3</sup> <https://www.sittercity.com/>

<sup>4</sup> <https://www.care.com/>

<sup>5</sup> <http://cuida.me/>

<sup>6</sup> <http://alba-app.com/>

2. Entregar a pacientes simples herramientas para organizar y dar seguimiento a su información de salud
3. Entregar un fácil acceso a información relacionada a las condiciones de un paciente o tratamientos por los cuales se encuentra
4. Ayudar a pacientes a documentar, mostrar o comunicar condiciones médicas potenciales a sus cuidadores o doctores
5. Automatizar las tareas básicas de un cuidador o doctor

De acuerdo a estos lineamientos de la FDA, Garoo no se verá afectada por regulaciones legales dado a que cae dentro de la categoría de fácil acceso a información del paciente como lo son las etapas de primeros auxilios o nutrición.

### *Propiedad Intelectual*

La propiedad intelectual (PI) incluye todo el trabajo que se crea en el proceso de desarrollo, la comercialización y la venta de un producto o servicio. Durante el desarrollo de un nuevo producto como Garoo es importante asegurarse de toda IP que la empresa genera es propiedad de la empresa. Cuando se trata de desarrollo de aplicaciones, el código fuente, los diseños, las gráficas, el nombre de la aplicación, sus iconos y cualquier contenido escrito dentro de la aplicación es considerado PI. Esto es especialmente importante tanto para los trabajadores internos como externos de la empresa que participan en uno o más de los procesos de desarrollo.

### *Registro de marca*

Para poseer una marca comercial en Estados Unidos la institución encargada de gestionar las patentes es la United States Patent and Trademark Office (USPTO). El proceso de patentar una marca es similar al chileno; se debe completar una solicitud con todos los datos de la empresa y la marca a registrar. La USPTO asigna a cada solicitud un examinador, quien revisa el caso para determinar si cumple con todas las normas y leyes aplicables. Esta revisión incluye una búsqueda de marcas en conflicto y un examen detallado de la solicitud y todos sus elementos gráficos. Si el

examinador no presenta objeciones a la inscripción, o si el solicitante supera todas las objeciones, el examinador aprobará la marca para su publicación en el "Boletín Oficial", una publicación semanal de la USPTO. Después de que la marca se publica en el "Boletín Oficial", se dan 30 días para presentar una oposición al registro. Si no hay oposición o si la oposición no tiene éxito, la aplicación pasa al proceso administrativo de registro a nombre del solicitante (The United States Patent and Trademark Office, 2017).

### *Constitución de la empresa*

Las empresas en Estados Unidos son reguladas a nivel estatal, no a nivel federal (gobierno nacional). Las leyes de los 50 estados generalmente ofrecen la creación de empresas de responsabilidad limitada (LLCs) y corporaciones (C Corps). La mayoría de las nuevas empresas tecnológicas eligen crear una C Corp, particularmente una C Corp en Delaware. Esto se debe a la facilidad y eficiencia del cuerpo de leyes establecidos en Delaware, más del 60% de las empresas Fortune 500 se han incorporado en este estado, y el 94% de las empresas que han salido a la bolsa (IPO) entre los años 2007 y 2014 son empresas incorporadas en Delaware (WilmerHale, 2015). También es el único estado que posee una corte especializada en negocios "Court of Chancery" lo que permite tener un gran historial de casos, y por lo tanto un alto grado de predictibilidad.

Actualmente no existen leyes a nivel estatal o federal que obliguen a un accionista o socio ser un ciudadano de los Estados Unidos o tener residencia permanente. Extranjeros pueden ser dueños de todas las acciones de una corporación estadounidense (Stripe Atlas, 2017).

### *Impuestos*

Existen muchas variedades de impuestos en los Estados Unidos, a continuación, se explicarán los principales que Garoo debería pagar al ejercer en ese país.

- Impuesto de franquicia Delaware: Corresponde a un impuesto anual para renovar el registro de la empresa en el estado, este se calcula en base a los ingresos o a la renta obtenida en el ejercicio<sup>7</sup>, el impuesto mínimo corresponde a \$350 al año.
- Impuesto a la venta: En los Estados Unidos, el impuesto a la venta se recolecta por la jurisdicción local y por el estado. Esto ocurre en cada jurisdicción donde la compañía realizó alguna transacción o tiene un nexo de actividad económica. En general, las compañías de internet solo tienen un nexo en las ubicaciones donde tienen propiedad física o donde empleados trabajan para ella. Para este impuesto se requiere recolectar de los clientes, indicando en cada transacción cuanto impuesto se está recolectando y remitir el impuesto a la agencia gubernamental apropiada de una forma mensual o trimestral.
- Impuesto a la renta: Este impuesto se obtiene de manera estatal y federal. Este solo se aplica al beneficio, es decir, ingresos menos egresos. Para el caso de Delaware este corresponde al 8,7%<sup>8</sup>.

Lo anterior permite tener una visión clara de los impuestos a considerar al momento de evaluar incorporar la empresa en Estados Unidos (Stripe Atlas, 2017).

---

<sup>7</sup> <https://corp.delaware.gov/frtaxcalc.shtml>

<sup>8</sup> [http://revenue.delaware.gov/information/faqs\\_cit.shtml](http://revenue.delaware.gov/information/faqs_cit.shtml)

### 3.3 Plan de Marketing

#### 3.3.1 Segmentación

Dentro del mercado de padres y madres, existen diferentes segmentos dentro de este mercado, una manera simple e identificable de identificar estos segmentos es utilizando una base de segmentación demográfica basada en los datos entregados el reporte entregado por el Census Bureau de Estados Unidos el 2016 sobre las familias y composición de estas (United States Census Bureau, 2016), en ella se representan las familias con hijos según tramo de edad de ellos (ver Tabla 9), y las familias con hijos menores de 18 años según cantidad (ver Tabla 10), lo que representa una base sólida para dividir el mercado. Por otro lado, la definición de los descriptores o variables de segmentación de mayor utilidad para Garoo será el uso de internet, teléfonos smartphones y redes sociales.

	Población	Población neta
Total familias con hijos	48.319.000	
Con hijos menores a 25 años	41.375.000	6.606.000
Con hijos menores a 18 años	34.769.000	9.444.000
Con hijos menores a 12 años	25.325.000	10.684.000
Con hijos menores a 6 años	14.641.000	1.942.000
Con hijos menores a 5 años	12.699.000	4.350.000
Con hijos menores a 3 años	8.349.000	5.569.000
Con hijos menores a 1 año	2.780.000	2.780.000

Tabla 9. Familias con hijos en Estados Unidos según la edad de sus hijos (Elaboración propia con datos de Census Bureau)

	Población
Con 1 hijo menor a 18 años	14.791.000
Con 2 hijos menores a 18 años	13.038.000
Con 3 hijos menores a 18 años	4.951.000

Con 4 o más hijos menores a 18 años	1.988.000
-------------------------------------	-----------

Tabla 10. Familias con hijos en Estados Unidos según la cantidad de hijos menores a 18 años (Elaboración propia con datos de Census Bureau)

### 3.3.2 Orientación

Una vez identificados los distintos segmentos, el siguiente paso corresponde a la selección de ellos para orientar los esfuerzos de marketing, lo segmentos seleccionados corresponderán a una estrategia de cobertura selectiva que permitirá llegar a cada segmento según lo que estos necesitan sin alejarse de la visión de Garoo. Es por ello que los segmentos seleccionados serán embarazadas, padres primerizos y padres con más de un hijo, menor a 5 años, los cuales se describen a continuación.

#### *Embarazadas*

Mujeres entre 18 y 35 años, viven en Estados Unidos con educación superior, usuarios experimentados de internet, poseen un smartphone como su dispositivo móvil, se encuentran en proceso de tener un bebé con su pareja o son madres solteras, pertenecen mayoritariamente a la generación “millennials”, nativos digitales, multipantallas y multipropósito, sociales por naturaleza, críticos y exigentes, prefieren la personalización a lo masivo (Weber Shandwick, 2016).

Anualmente existen cerca de 4 millones de nuevos nacimientos, cada uno tuvo una madre que estuvo embarazada en su momento, por lo que se puede asumir como el número de embarazos anuales, en Facebook se pueden identificar al menos 1,6 millones de personas con estas características, esto sin considerar los más de 40 millones de personas interesadas en temas de embarazo (ver Tabla 4).

#### *Padres primerizos*

Hombres y mujeres entre 18 y 40 años, viven en Estados Unidos con educación universitaria, pertenecen a la generación “millennials” y “generación X”, usuarios intensivos de internet, les gusta la tecnología, son usuarios que utilizan las redes sociales para mantener sus redes activas, tienen su primer hijo recién nacido o menor de 1 año, buscan el consejo en las comunidades

afines y valoran las referencias y sugerencias de su red al momento de comprar productos o servicios.

De acuerdo a los datos del censo 2010 en Estados Unidos existen más de 3.8 millones de niños menores a 1 año, y considerando que al menos el 76% de estos niños viven en un hogar con ambos padres podemos concluir que en total existen al menos 6.7 millones de personas con hijos menores a 5 años. En Facebook se pueden identificar al menos 1.6 millones de personas con estas características, esto sin considerar los más de 40 millones de personas interesadas en temas como paternidad y maternidad (ver Tabla 4).

#### *Padres con hijos menores a 5 años*

Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, viven en Estados Unidos con educación universitaria y algunos con postítulos, pertenecen principalmente a la “generación X”, usuarios intensivos de internet, con más de un dispositivo por persona en promedio, tienen smartphone y tablet, la tecnología ya es parte de sus vidas y la utilizan para organizar y mantenerse en contacto con su familia, tienen más de un hijo y al menos uno de ellos es menor a 5 años.

De acuerdo a los datos del censo 2010 en Estados Unidos existen más de 20 millones de niños entre 1 y 5 años, considerando que al menos el 71% de estos niños viven en un hogar con ambos padres podemos concluir que en total existen al menos 34 millones de personas con hijos menores a 5 años. En Facebook se pueden identificar al menos 3.6 millones de personas con estas características (ver Tabla 4).

El resumen de los segmentos indicados anteriormente junto a su tamaño poblacional de acuerdo a los datos del censo 2010 en Estados Unidos y a la cantidad de usuarios identificables en Facebook se presenta en la Tabla 11, de ella podemos obtener que el tamaño total de los segmentos identificados corresponde a 44,7 millones de personas, de las cuales el 15,21% puede ser identificable a través de publicidad en Facebook (6,8 millones). A ellos se les suman otros 80 millones de personas interesados en los temas de embarazo y maternidad como pueden ser familiares, parejas, profesionales de la salud, etc.

Segmento	Población	Facebook	%	Interesados Facebook
Embarazadas	4.000.000	1.600.000	40,00%	40.000.000
Padres primerizos	6.700.000	1.600.000	23,88%	40.000.000
Padres con hijos menores a 5 años	34.000.000	3.600.000	10,59%	
<b>Promedio</b>	<b>44.700.000</b>	<b>6.800.000</b>	<b>15,21%</b>	<b>80.000.000</b>

Tabla 11. Tamaños de segmentos según datos de población, usuarios identificables en Facebook (Elaboración propia)

### 3.3.3 Posicionamiento

#### Propuesta de valor

Para los padres esperando un hijo, padres con un hijo menor a 5 años y padres con más de un hijo menor a 5 años, que cuentan con poco tiempo libre y se preocupan por el desarrollo y seguridad de sus hijos, Garoo es una aplicación educativa que enseña los temas más actualizados sobre cuidado de niños de una manera preventiva. A diferencia de los foros, blogs y sitios web tradicionales, Garoo utiliza técnicas basadas en el juego para proporcionar una experiencia de aprendizaje altamente atractiva y eficaz en tan sólo 3 minutos al día. Los principales argumentos de esta propuesta de valor se detallarán a continuación:

#### *Aprendizaje gamificado*

Los conceptos de los videojuegos pueden ayudar a cambiar la conducta de manera positiva, ya sea la disposición hacia el aprendizaje o un espacio para reflexionar sobre lo aprendido. Hoy en día los padres están saturados de información sobre el cuidado y desarrollo de sus hijos, pero también de lo que se espera de ellos como padres por parte de la familia hasta los médicos pediatras, lo que genera un sentido de desesperación por no saber “ser padre”, generalmente ellos buscan resolver sus dudas primeramente en internet, y son los blogs y páginas web de paternidad los que tratan de resolver esas inquietudes sin mayor validación médica, pero la forma de proveer ese

contenido suele ser estática y generalmente en largos textos con imágenes monocromáticas que no generan ninguna emoción o interés al lector. Garoo busca romper esa inercia proveyendo esos contenidos de una manera más interesante a través de mini-juegos e interacciones que entretienen al usuario a la vez de ir enseñando en pequeños pedazos de contenido. Un ejemplo de ello se presenta en la Figura 4.



Figura 4. Ejemplo de Interacciones en la aplicación móvil Garoo

### *Contenido validado*

Otro de los problemas actuales es que las fuentes de información para padres como blogs y páginas web generalmente utilizan la técnica de compartir contenido autogenerado por sus usuarios lo que termina en mucho contenido sobre consejos o tips de una madre a otra, sin mayor respaldo, esto aparte de ser preocupante por las implicancias que puede tener (como el caso de los movimientos anti-vacunas), es irresponsable. Para revertir esto Garoo como parte de su propuesta de valor es presentarse al mercado en conjunto con una marca médica como es el caso de Clínica Alemana en Chile, que pueda validar todo lo que se está presentando tanto en la aplicación como en sus comunidades, dentro de las marcas médicas consideradas se encuentra la Asociación

Americana de Pediratría y las clínicas con las cuales Clínica Alemana tiene convenido como es el caso de la Clínica Mayo.

### *Aprende a tu ritmo*

Garoo a través de sistemas de personalización de los hijos, contenidos adaptados a la etapa del desarrollo, ubicación geográfica y temporada del año, busca guiar al padre en aprender los tópicos relevantes a su realidad, dejando la opción al usuario finalmente de seguirlos o no, permitiendo a aquellos padres más curiosos conocer y aprender todo lo que está disponible.

### *3 minutos diarios*

Particularmente para el segmento de padres con más de un hijo, el factor del tiempo es algo relevante, es por ello que Garoo plantea sus etapas, desafíos e interacciones para que entreguen el máximo de valor al padre en el menor tiempo. Los conceptos de videojuegos permiten que así sea, logrando por ejemplo diseñar y enseñar un procedimiento de primeros auxilios como lo es la Maniobra de Heimlich en sólo 3 minutos, esto se ha realizado con padres reales en pruebas de laboratorio de experiencia de usuario.

## **Relación con el cliente**

### *Comunidad*

Al ser el mercado de padres una extensión de la familia para los miembros, debida sus altas tasas de participación en redes sociales, Garoo se presentará a ellos como un actor más de la comunidad, no pretende llegar a ellos con una diferencia entre empresa y cliente, sino más bien ser presentado como una causa que convoca a los padres hacia el cuidado de los más pequeños. Una forma de lograrlo es siendo activo en las comunidades actuales a través de contenido relevante y médicamente correcto, de manera que los padres que lleguen a Garoo lo utilicen como una herramienta útil para compartir con otros.

### *Personalizado y automatizado*

Garoo no pretende ser otro BabyCenter o Kinedu, con contenidos estáticos y sin mucha posibilidad de personalización, por ello cada instancia que los padres tengan que interactuar con Garoo, ya sea en el blog, en Facebook o con la aplicación móvil, debe permitir al usuario diferenciarse de acuerdo a sus preferencias y también sentir que hay alguien que lo está apoyando.

### **3.3.4 Precio**

Debido a que Garoo tendrá múltiples fuentes de ingresos, es necesario definir la estrategia de precios a utilizar para cada uno de ellos.

#### *Partner médico*

Garoo en Latinoamérica logró asegurar un convenio de trabajo en conjunto con Clínica Alemana, clínica posicionada número dos según el ranking de mejores clínicas y hospitales de Latinoamérica de la revista América Economía, ese convenio incluye la opción de validar todos los contenidos presentados por Garoo por el equipo médico y a cambio en Garoo se muestra el logo de la clínica en cada contenido que fue revisado entregándoles una presencia de marca importante, por otro lado, también incluye el auspicio de etapas que la clínica considere claves con lo que se mencionará que esa etapa es entregada de manera gratuita gracias a Clínica Alemana. El convenio es anual y depende de cuantas etapas desee auspiciar la clínica, este modelo se pretende replicar utilizando los convenios internacionales con clínicas en Estados Unidos que posee Clínica Alemana (Clínica Alemana, 2017).

Debido a la importancia que tiene el partner médico para el modelo de negocios de Garoo, la estrategia con estos corresponderá a un bajo precio a cambio de una significativa exposición de la marca en la aplicación, un ejemplo de esto se presenta en la figura ASDA donde se puede ver todos los lugares donde se encuentra presente la marca de Clínica Alemana luego del convenio con Garoo, para ello se establecerá un precio de \$5.000 dólares al año por etapa en donde se presente la marca (por ejemplo auspiciar toda la unidad de primeros auxilios que contiene 10 etapas costaría \$50.000 dólares al año, algo cercano a \$130 dólares diarios) y un precio de \$0 por cada etapa que

se encuentre validada por la institución, esto se realiza de esta manera para incentivar la validación de una marca reconocida en salud ante los ojos de los usuarios.

### *Publicidad (sponsor)*

Al igual que en el convenio con el partner médico, Garoo entregará espacios publicitarios en la aplicación de manera de entregar etapas gratis para los usuarios indicando quién fue el sponsor de ella, con esto las marcas pueden asociar su marca con la necesidad que el usuario espera cubrir. Un ejemplo de esto es lo ocurrido con el laboratorio Bayer en Chile, el cual posee un producto llamado Bepanthol®, es un ungüento especialmente formulado para prevenir la dermatitis del pañal, con propiedades hidratantes, lubricantes y regeneradoras. A ellos se les realizó la oferta de desarrollar la etapa de dermatitis del pañal donde los padres podrán aprender a través de un juego ¿qué es la dermatitis del pañal?, ¿cómo tratarla? y ¿cómo prevenirla?, estas ofertas particulares se pueden realizar también con empresas de nutrición como Nestlé, productos de lactancia como Avent, entre otros.

Pero la realidad también nos muestra que muchas marcas trabajan con agencias digitales que les manejan el presupuesto de marketing online, a los sponsors se les ofrecerá paquetes de auspicio mensuales que incluirán posicionamiento de la marca en la aplicación, publicidad tradicional en las redes sociales de Garoo y publicaciones auspiciadas en el blog. Los paquetes partirán desde los \$200 dólares hasta los \$1.000 dólares dependiendo del número de etapas.

### *In-App-Purchase*

Una de las maneras de rentabilizar el uso de la aplicación es con la creación de la moneda interna de “corazones”, estos se entregarán a los usuarios de acuerdo a su desempeño y continuidad en la aplicación, y se podrán utilizar para canjearlos de dos formas distintas, la primera consiste en avatares, accesorios personalizados y power-ups para jugar dentro de la arena de entrenamiento para aquellos padres que siguen día a día las recomendaciones de contenido de Garoo, se espera que sea el segmento de embarazadas y padres primerizos lo que utilicen esta forma de canjear los corazones. La segunda forma de canjear será el desbloquear el contenido para tenerlo disponible

cuando lo necesite el usuario, sin necesidad de completar etapas para obtenerlo. Este formato se espera sea utilizado en su mayoría por el segmento de padres con más de un hijo menor a 5 años.

Nombre aplicación	Subscripción	Desbloquear	In-App
Aplicaciones educativas para padres			
BabySparks	\$2.99 / mes \$23.99 / año Lifetime \$35.99	Actividades 0-6 meses \$4.99 Actividades 7-12 meses \$4.99 Actividades 0-12 meses \$7.99	-
Kinedu	Básico \$8.99 / mes Premium \$9.99 / mes Premium \$89.99 / año Lifetime \$149.99	Una Actividad \$1.99	-
Sprout Pregnancy	-	Quitar ads \$4.99	-
Sprout Baby	-	Quitar ads \$4.99	eBook PDF Export \$2.99
Aplicaciones para niños			
Speakaboos		Todos los libros \$69.99	Un libro \$4.99 Pack de libros \$7.99
PlayKids	PlayKids Club Basic \$3.99 PlayKids Club Premium \$6.99 / mes		
Disney Junior Appisodes	Subscription \$2.99 / mes	1 episodio \$4.99	
Videojuegos			
Clash Royale			Puñado de gemas (80) \$0.99 Bolsa de gemas (500) \$4.99 Cubo de gemas (1200) \$9.99 Barril de gemas (2500) \$19.99 Vagón de gemas (6500) \$49.99 Montón de gemas (14000) \$99.99
Candy Crush Saga			Extra Moves \$0.99 10x Gold Bars package \$0.99 Extra Lives \$0.99 Lollipop Hammer \$1.99 50x Gold Bars package \$4.99 Color Bomb \$0.99
Angry birds			Mighty Eagle \$0.99

			Shockwave Tiny Pack \$0.99 Shockwave Small Pack \$1.99 Small All-in-One \$1.99 Birdquake Small Pack \$1.99 Medium All-in-One \$3.99 Shockwave Medium Pack \$3.99
--	--	--	---

Tabla 12. Precios In-App-Purchases en distintas aplicaciones para padres, niños y videojuegos top en facturación (Elaboración propia con datos de App Store)

Los canjes mencionados anteriormente se realizarán en la tienda creada para ello. Esta tienda ofrecerá paquetes de corazones para los distintos presupuestos y necesidades. El precio de estos paquetes seguirá el promedio de la industria que va desde los \$0.99 dólares a los \$9.99 dólares por compras dentro de la aplicación, \$3.99 dólares por suscripción mensual y \$4.99 por desbloquear la aplicación (ver Tabla 12), llegando a cuatro paquetes de corazones con precios desde los \$0.99 a los \$9.99 (ver Tabla 13).

#	Nombre	Corazones	Precio
1	Pack 1	80	\$0.99
2	Pack 2	500	\$2.99
3	Pack 3	1200	\$4.99
4	Pack 4	2500	\$9.99

Tabla 13. Paquetes de moneda interna disponible en Garoo (Elaboración propia)

### 3.3.5 Producto

Se definió para Garoo una estructura de contenidos que soportara las necesidades de cada segmento de usuarios que se abordarán con ella, en la aplicación móvil, esta estructura contempla los siguientes módulos:

- *Perfil de usuario:* Su objetivo es crear un punto central para la personalización del contenido, en él, el usuario podrá definir sus datos personales, de su familia y cuando y con qué frecuencia desea recibir notificaciones y alertas para el seguimiento de su

aprendizaje por parte de Garoo. Otro punto importante dentro del perfil es el concepto de avatar del usuario y del hijo, el cual se podrá ir personalizando canjeando los corazones por ítems virtuales los cuales se mostrarán por toda la aplicación, de esta manera el usuario puede personalizar aún más su experiencia construyendo su identidad virtual.

- *Sugerencias de contenidos según la etapa del niño(a):* Se implementará una sección principal en la cual el usuario al ingresar a la aplicación, dependiendo de su perfil, podrá ver el contenido sugerido por Garoo para aprender semana a semana, al completar el aprendizaje de la semana se premiará al usuario con corazones (moneda interna) y se recordará utilizando notificaciones push para mantener al usuario contento y aprendiendo de acuerdo al avance de su hijo(a).
- *Aprendizaje al ritmo del usuario:* No todos los usuarios podrán darle seguimiento semana a semana al contenido sugerido, para ellos se habilitará un menú donde podrán navegar por todos los contenidos ofrecidos en Garoo e ir aprendiendo a su ritmo, sin presiones ni notificaciones, es la base sobre la cual se generan los contenidos personalizados en la sección de seguimiento.
- *Centro de entrenamiento:* A modo de generar una competencia sana dentro de la aplicación, se incorporará el concepto de “Entrenamiento” donde padres podrán jugar contra otros padres en una dinámica de enfrentamiento con tiempo, donde quién gane será aquel que mejor domine los contenidos de Garoo, estos contenidos serán elegidos al azar para motivar al usuario a que aprenda todo lo disponible y no solamente lo que está viviendo en el día a día. Es en esta sección que el usuario podrá hacer uso de los “power-ups” que se pueden comprar en la tienda para mejorar la competencia.
- *Tienda:* Un lugar central para ver y manejar todo lo relacionado con la moneda interna de corazones, desde ver el saldo, comprar paquetes o regalar a otros usuarios.
- *Publicidad:* En la sección de seguimiento semanal, se incorporará el concepto de publicidad como avisos dentro del listado de contenidos para aprender, de esta manera se puede rentabilizar el uso de la aplicación para aquellos usuarios que solo la ocupan

para aprender y no les interesa la competencia con otros usuarios en el centro de entrenamiento.

Ahora bien, para los partner médicos, encargados de babysitter y sponsors en general, se creará un sistema de gestión back-office donde se podrá acceder y gatillar los reportes de uso y rendimiento de las etapas donde han invertido y de los colaboradores de sus empresas que están utilizando la aplicación como modo de capacitación, los módulos considerados para el sistema son:

- *Dashboard:* Cada acceso podrá ver los indicadores clave para su rol (sponsor, partner y empresa) de manera de entregar una mirada rápida al avance de la campaña en Garoo.
- *Reportes:* Como Garoo no espera ser una herramienta para los usuarios corporativos de uso diario, se podrá a disposición de ellos el módulo de reportes configurables y agendables para que sean enviados por correo electrónico de manera periódica a los interesados.
- *Panel desempeño de usuarios:* En el caso de las empresas de babysitters, se construirá el panel de desempeño en el cual podrán ver a todos sus colaboradores y el estado de avance en cada una de las etapas de interés para la empresa, de esta manera se puede motivar a la capacitación continua y lograr las metas de aprendizaje para la empresa.

### **3.3.6 Promoción**

Un producto exitoso no significa nada a menos que el beneficio del producto pueda ser comunicado claramente al mercado objetivo, por esta razón Garoo definió distintos medios para promocionar tanto la aplicación a usuarios, como los beneficios de una asociación con Garoo para los clientes corporativos (partner médico, marcas, babysitters).

- *Publicidad:* Garoo utilizará distintos canales para publicitar su aplicación, principalmente en Google y redes sociales.

- Google Adwords y Display: se invertirá en publicidad a través de Google Adwords y Display a través de las keywords específicas de las búsquedas más importantes asociadas a lo que ofrece Garoo. Por ejemplo: primeros auxilios bebés, nutrición embarazo, cuidado de niños, etc.
- Google Remarketing: Permite mostrar anuncios a los usuarios que han visitado anteriormente sitio web que nos interese asociar a nuestra marca. Por ejemplo, personas que han buscado en google “Primeros auxilios infantiles” podemos mostrar publicidad de Garoo mientras navegan por la web.
- Facebook: Se utilizará Facebook ads para alcanzar a los distintos segmentos identificados en la sección 3.3.2.
- *Relaciones Públicas:* Dada la propuesta valor de Garoo, en una primera instancia correspondería a algo innovador dentro de un rubro que no ha innovado por mucho tiempo, en ese sentido Garoo preparará distintos reportajes para ser enviados a los principales blogs de mamás en Estados Unidos utilizando Maternity Glow y su Top 30 (Maternity Glow, 2016), y a los distintos medios de comunicación para ser utilizados por ellos.
- *Promoción de venta:* Una de los beneficios de ofrecer ventas virtuales en las tiendas de aplicaciones, es la posibilidad de definir paquetes de descuento por tiempo limitado, Garoo planea ofrecer estos paquetes promocionales para las fechas clave dentro del año como es la entrada al colegio, vacaciones y festividades en general, a modo de incentivar la inversión continua en el aprendizaje para el hijo.
- *Ventas personales:* Para las ventas corporativas a marcas y partner médico se realizará por medio de un ejecutivo en venta 1-a-1, esta estrategia ha dado resultado en Chile y se espera poder replicar en Estados Unidos incorporando un vendedor nativo.
- *Newsletter:* De manera de mantener activos a los usuarios más interesados en Garoo, se entregó una herramienta para suscribirse al newsletter mensual, el cual contiene las publicaciones más visitadas de blog de Garoo y noticias relevantes de lo que está pasando con Garoo, esto genera una relación más cercana con el usuario final.

- *Redes sociales:* Como se mencionó anteriormente un factor clave para el éxito de Garoo en un nuevo mercado es ser percibido como un participante más del mercado objetivo, aportando contenidos valiosos para la comunidad por lo que se seguirá invirtiendo es hacer crecer esa comunidad en número y en *engagement* con Garoo.

### 3.3.7 Distribución

Dada la naturaleza digital de una aplicación móvil como Garoo, se utilizará un canal indirecto de venta a través de las tiendas de aplicaciones App Store y Play Store, como las aplicaciones móviles no pueden ser vendidas de manera directa, la forma de diferenciarse y tener una mejor distribución en estas “góndolas virtuales” es a través de lo denominado *App Store Optimization*, este término corresponde al análogo de *Search Engine Optimization* donde los sitios web deben incorporar meta-data para que los buscadores como Google, Bing o Yahoo puedan entenderlos y rankearlos de mejor manera, en ese sentido Garoo tomará las siguientes medidas para mejorar su ranking dentro de las tiendas de aplicaciones:

- *Nombre de la aplicación:* Se incorporarán las palabras claves de búsqueda en el nombre de la aplicación, para determinar estas palabras, Garoo utilizará la herramienta AppAnnie que presenta el listado de palabras claves con las cuales la gente llega a Garoo y también permite revisar las palabras claves de la competencia, a modo de ejemplo en la Figura 5 se puede ver el resultado de la implicancia de tener palabras claves en el título de la aplicación, un 10.3% de mejora en los rankings.
- *Valoraciones y reseñas:* Garoo utilizará una herramienta llamada Apptentive que permite enviar mensajes sugiriendo valorar o dejar una reseña de la aplicación en momentos que al usuario le han generado una experiencia positiva, por ejemplo, si el usuario ha completado al menos 3 etapas o ha ganado más de 5 desafíos, se le presenta una pregunta si le ha gustado Garoo y de ser positiva la respuesta se le invita a dejar una reseña en la App Store, esto busca aumentar las reseñas positivas. Estudios realizados por esta compañía muestran como pequeños cambios como este pueden

afectar la visibilidad de la aplicación en las tiendas debido a las mejoras en reseñas, y ello se correlaciona con mejores lugares en los rankings (ver Figura 6).

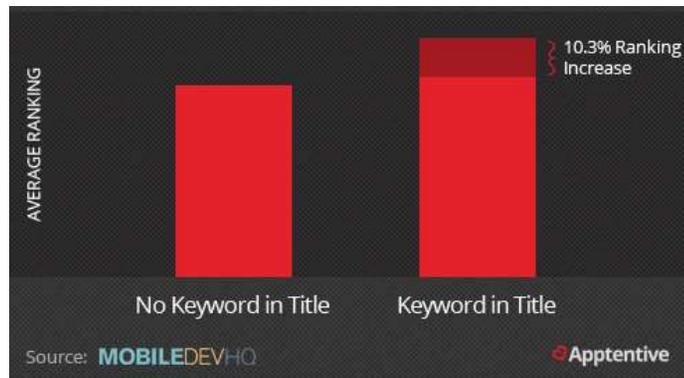


Figura 5. Ranking promedio en App Store según si posee o no palabras claves en el título de la aplicación (MobileDevHQ)

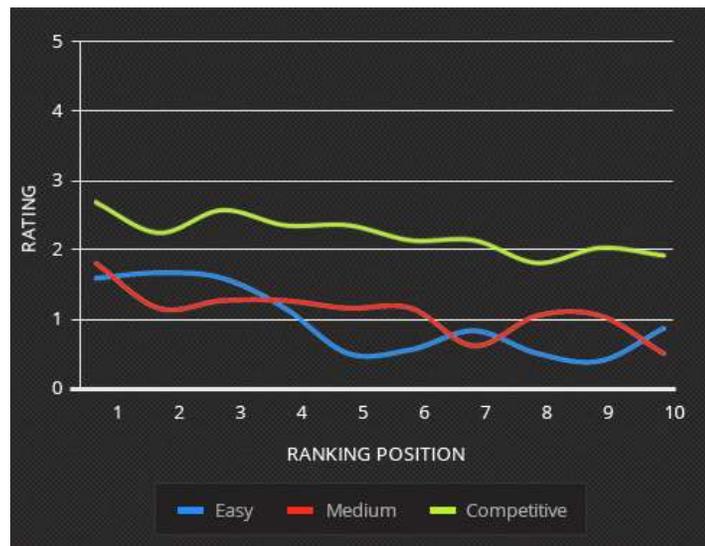


Figura 6. Posición en el ranking de App Stores según rating promedio (MobileDevHQ)

### 3.3.8 Canales

*Facebook e Instagram*

Dado a que el uso de redes sociales en las madres de la generación “millennials”, que representan la mayoría en los segmentos Embarazadas y Padres primerizos definidos por Garoo hace que este sea un canal ideal para llegar a ellos. Más del 76% utiliza redes sociales al menos una vez a la semana y el 48.7% las utiliza múltiples veces dentro del día (ver Gráfico 1), ahora al analizar las principales redes sociales utilizadas por el segmento, aquellas que destacan son Facebook con un 26.5% de preferencia, seguida por Instagram y Pinterest con 14 y 13.2% respectivamente (ver Gráfico 2).

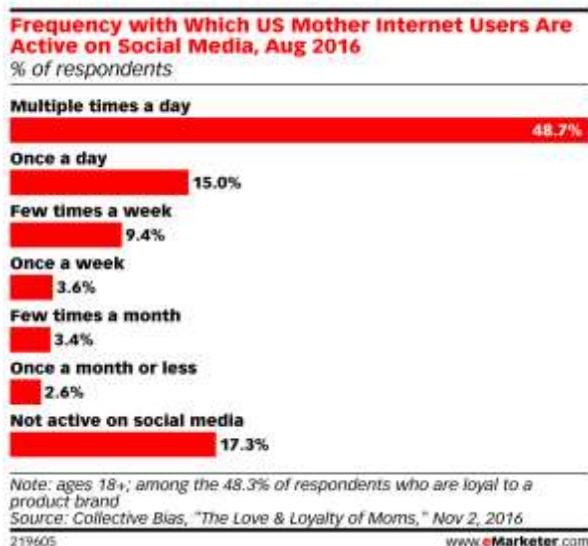


Gráfico 1. Frecuencia de actividad en redes sociales de las madres en Estados Unidos (eMarketer)

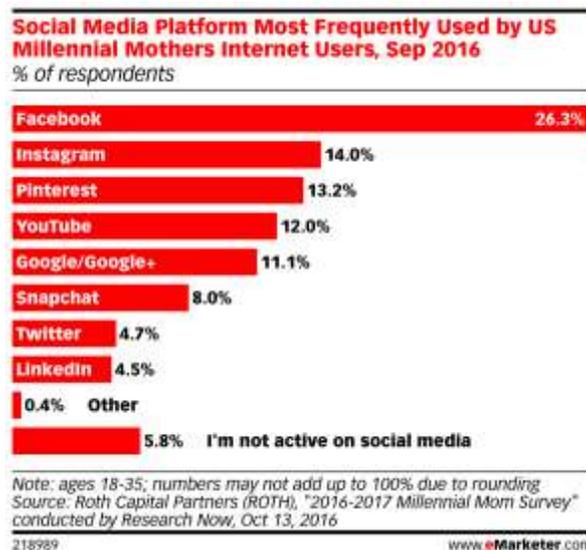


Gráfico 2. Redes sociales más utilizadas por las madres en Estados Unidos (eMarketer)

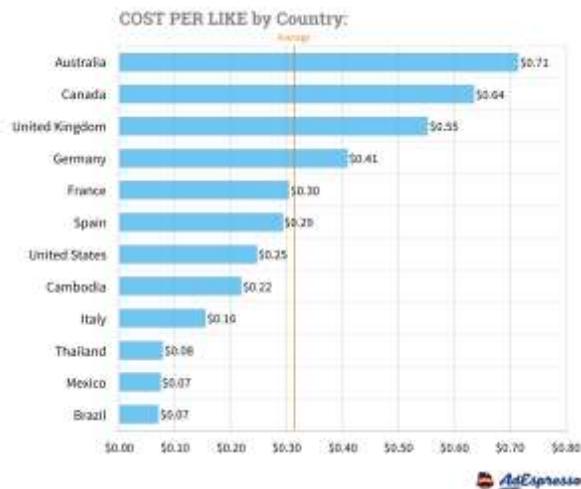


Gráfico 3. Costo por “Me Gusta” en Facebook por país (AdEspresso)



Gráfico 4. Costo por Instalación de app en Facebook por país (AdEspresso)

Estas plataformas tienen la particularidad de permitir realizar avisos publicitarios a segmentos definidos por el usuario, lo que permite una mejor adquisición, también se paga por métricas, es decir es un costo variable medible para planificar, como ejemplo, Garoo en Latinoamérica en promedio en los 6 meses de publicidad en Facebook el costo de un “me gusta” a la página (CPL, Cost per like) es de \$29 pesos (\$0.04 dólares), muy por debajo del costo promedio en Estados Unidos de \$0.25 (ver Gráfico 3), se realizaron algunas pruebas publicitarias para el mercado de Estados Unidos llegando a un costo \$0.45 dólares sin suficiente contenido en inglés ni optimizaciones de la publicidad. Ahora al analizar según el costo de generar una instalación de una app (CPI, Cost per install) para Latinoamérica, Garoo logró un costo promedio de \$177 pesos (\$0.27 dólares), también muy por debajo del costo promedio de CPI en Estados Unidos de \$2.74 dólares (ver Gráfico 4).

### *Mamás blogueras*

Una oportunidad interesante validada por Garoo en Chile fue el contacto con las mamás blogueras para realizar acuerdos de colaboración mutua, de manera de darle exposición a aquellos blogs y generar mayor alcance para Garoo. Ahora bien, en Estados Unidos existen varios

directorios de blogs para mamás, Garoo utilizará el de Maternity Glow y su Top 30 (Maternity Glow, 2016) dado a que describe claramente el aporte que hace cada blog y donde se puede obtener el alcance potencial en sus redes Facebook, Pinterest y Twitter. Este modelo está siendo probado actualmente en Chile, con el potencial de hacerlo regional a los países de Latinoamérica donde Garoo ya tiene instalada su comunidad.

#### *Babysitters*

Pensando en el segmento de padres más ocupados con mayor disposición a pagar, Garoo generará alianzas con los sitios de búsqueda de babysitters, entregándoles a ellos una versión web para capacitar a sus babysitters y poner a disposición de sus clientes el perfil Garoo de la cuidadora, de esta manera se genera una relación ganar-ganar, donde por un lado la empresa tiene una manera escalable de mantener capacitada a su fuerza de trabajo, los trabajadores pueden destacar para ganar más oportunidades y Garoo tiene un canal de comunicación boca-a-boca directamente hacia los padres.

### **3.4 Plan operacional**

Debido a la experiencia que Garoo ya posee construyendo una aplicación móvil y una comunidad para padres, se incluirán en este plan operacional todas las actividades que permiten tomar lo existente y llevarlo a un nuevo mercado, en ese sentido las actividades claves definidas son las siguientes:

#### *Desarrollo mejoras a la aplicación*

Considerando que ya existe una aplicación para Garoo, el desafío es ir incorporando las funcionalidades para el nuevo mercado sin afectar la base instalada de usuarios, esto se realizará por medio de herramientas de versionamiento del código fuente de la aplicación en conjunto a servidores de pruebas (staging) con los cuales validar estas nuevas funcionalidades sin afectar la continuidad operativa del servicio. Para ello se definió un proceso de estados denominado kanban,

el cual permite ver cada funcionalidad planificada de manera visual y permite guiar el desarrollo sin saltarse etapas importantes que puedan poner en riesgo la aplicación actual, se utilizará la herramienta Trello<sup>9</sup> para el seguimiento de estas etapas, los estados definidos son:

- Definición de hipótesis
- Definición de métricas
- Priorizados
- En desarrollo
- En revisión cruzada
- Listo para publicar nueva versión
- Pruebas integrales aceptadas
- Nueva versión publicada

#### *Desarrollo de contenidos y traducción*

Los contenidos son desarrollados por un(a) periodista quien compila la información obtenida del partner médico, guías de la Asociación Americana de Pediatría e instituciones como UNICEF o OSM, en un principio se procederá con la traducción de las más de 15 etapas disponibles en la aplicación Garoo en español, para eso en cada etapa se define el propósito pedagógico y los objetivos claves a enseñar, con estos datos el traductor puede enfocar la traducción sin perder de vista el objetivo final de la etapa en Garoo.

#### *Análisis de uso y métricas clave*

Como se ha comentado anteriormente es clave darles seguimiento a los indicadores clave que guiarán a Garoo a una mejor experiencia para el usuario, pero tratar de hacerlo a mano es una tarea que en solo acumular la información podría tardar semanas, es por esto que se incorporó en el proceso de desarrollo la definición de métricas y su captura automática dentro de la aplicación, esto

---

<sup>9</sup> <https://trello.com>

se realiza con Google Analytics que posteriormente provee gráficos sobre estos indicadores, un ejemplo de ellos se puede ver en la Figura 7 y Figura 8. También se estableció una revisión de estos al inicio de cada semana de trabajo para comprobar si lo realizado afecto positivamente estos indicadores.

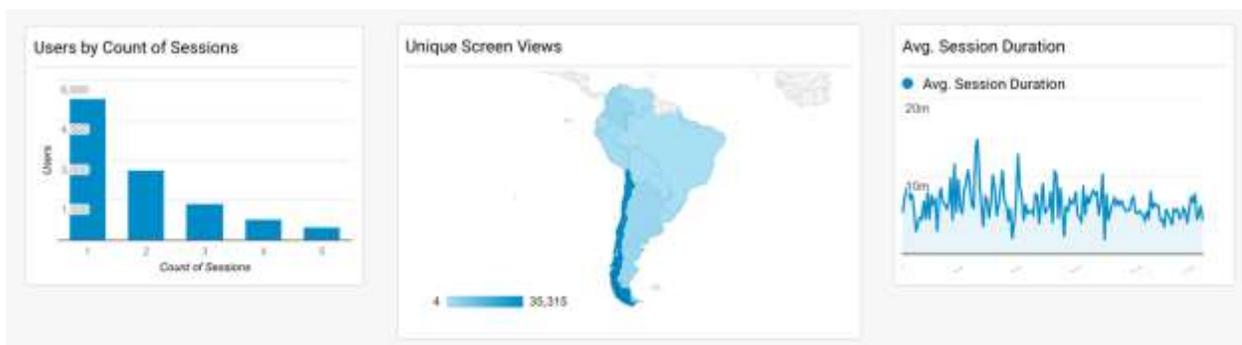


Figura 7. Ejemplo dashboard en Google Analytics métricas de Garoo

Users who used the app XX weeks after installation							
Week	App Version	Users	1 week	2 weeks	3 weeks	4 weeks	Iteration description
Nov-21	0.6.0	132	11%	6%	6%	1%	
Nov-28		158	15%	4%	4%	6%	
Dec-05	0.7.0	157	16%	10%	8%	6%	Facebook integration New login Delay for users without account Video and screens in app store
Dec-12		120	18%	12%	3%	6%	
Dec-19		112	21%	12%	7%	5%	
Dec-26		150	19%	9%	5%	1%	
Jan-02		186	23%	10%	6%	4%	
Jan-09		947	19%	10%	7%	6%	
Jan-16	0.7.5	541	19%	12%	8%	8%	Include Clinica Alemana branding
Jan-23		276	16%	11%	5%	5%	
Jan-30		396	18%	9%	9%		
Feb-06		203	18%	8%			
Feb-13		241	12%				

Figura 8. Ejemplo dashboard engagement Garoo

### Implementación del plan de marketing

Implica el desarrollo e implementación de las acciones ya definidas, así como el desarrollo de la marca de manera de generar descargas y recordación de marca en el mediano plazo.

### 3.4.1 Recursos clave

#### *Valor de la marca*

Si bien es un intangible, la marca será relevante para posicionar correctamente a Garoo en el mercado y mantener su valor en el tiempo, cuando hablamos de marca no nos referimos solo al nombre Garoo, sino a todo lo que acompaña ese nombre, para ello es necesario desarrollar un significado de marca acorde al mercado, este significado debe contener historias, imágenes, pensamientos, sentimientos y creencias, de manera de generar las asociaciones correctas con Garoo en la mente de los padres.

Un primer paso es definir la relevancia del nombre Garoo para el mercado, este nombre proviene de la descomposición de la palabra canguro en inglés: kangaroo, al ser derivado de una palabra en inglés su pronunciación es sencilla para el mundo angloparlante, por otro lado es un nombre de 5 letras y son 2 sílabas, haciendo que sea fácil de recordar.



Figura 9. Construcción logo Garoo



Figura 10. Logo Garoo colores oficiales

Por otra parte, la construcción del logo y su isotipo se basaron en la figura del canguro debido a su inherente asociación con la maternidad al ser uno de los pocos animales marsupiales que mantienen en una bolsa en su vientre a sus recién nacidos, como una extensión del período en que la madre tiene al bebé por 9 meses en su vientre. Para unir el concepto del canguro con lo entretenido de los videojuegos se utilizaron círculos para toda la construcción del isotipo como se puede apreciar en la

Figura 9 y Figura 10, creando así una identidad más estilizada y suave. También se propuso evocar una sensación de tranquilidad y lúdica para asociar la marca a un juego, por ello se escogió una tipografía que cumpliera con esas características, y una paleta de colores luminosos, alegres que transmitieran lo mismo que se puede ver en la Figura 11. Con todos estos detalles se produjo un brandbook que se utiliza para todas las piezas gráficas que produce Garoo en su aplicación y redes sociales.



Figura 11. Paleta de colores Garoo

*Equipo (Creativo, Contenidos, Diseño y Desarrollo de software)*

Al ser Garoo una empresa que crea productos y servicios digitales, no es necesaria una gran inversión en maquinaria, sino en el equipo humano que hará posible todo esto. Una de las ventajas de ser una empresa digital es que se puede buscar y encontrar talento en el país que más corresponda y exportar el producto a otro país, en ese sentido los roles claves definidos para llevar adelante los planes de Garoo y su comercialización internacional son: Community Manager, Game Designer & Software Developer, la descripción de estos cargos se presenta en el Anexo C.

### **3.4.2 Actividades clave**

#### *Diseño experiencia de juego*

Garoo espera cambiar la manera que se entregan los contenidos para padres utilizando los conceptos de los videojuegos por lo que es clave pensar en su desarrollo con todo lo que un juego normalmente necesita, comenzando por el concepto, pre-producción, producción y post-producción (IGN, 2006).

#### *Gestión comunidad*

Otro punto importante a considerar es el valor que tiene armar una comunidad de padres interesados en temas de seguridad para sus hijos, esta comunidad permitirá a la aplicación crear interacciones colaborativas como la arena de entrenamiento, ranking de amigos y foros de conversación. También el tamaño de esta comunidad será de interés para potenciales sponsors ya sea para promociones específicas, estudios de comportamiento o por ser un canal con un volumen interesante. Para ello, es necesario gestionar esta comunidad, su formación, crecimiento y desarrollo continuo a través de una pauta comunicacional clave, espacios de interacción entre usuarios como preguntas, encuestas y testimonios, y también entregando contenido ad-hoc a lo que está viviendo el mercado y las zonas geográficas diferentes

#### *Desarrollo de software*

Dado que Garoo es una aplicación móvil, tanto el diseño de videojuego como las interacciones de la comunidad dentro de la aplicación deben ser desarrolladas de una manera que

permita iterar rápidamente para probar los conceptos e ir validando cada una de las hipótesis de negocio planteadas antes de empezar el desarrollo, con motivo de solucionar esto Garoo implementa los conceptos de desarrollo ágil donde se definen iteraciones semanales en las cuales trabajar e idealmente entregar a los usuarios, guiados por una planificación visual liviana utilizando kanban (Anderson, 2013), también utilizando frameworks de desarrollo que permita exportar el código a las distintas plataformas y servidores cloud que permitan agregar o disminuir máquinas según la demanda de usuarios.

### 3.5 Plan organizacional

Garoo al ser un emprendimiento joven, privilegiará una estructura organizacional relativamente plana con sólo dos gerencias funcionales, operaciones y marketing, que permite un involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas y soluciones a desarrollar en los distintos ámbitos de la organización, el organigrama de Garoo se presenta en la Figura 12. La gerencia de operaciones estará a cargo del CTO y velará por el correcto desarrollo del producto y servicio que Garoo entrega tanto a sus usuarios finales (padres, babysitters, etc) como a los usuarios corporativos por medio de reportes relevantes y continuidad operativa de la infraestructura que soporta tanto la aplicación como los sistemas de reportes. Por otra parte, la gerencia de Marketing tendrá la responsabilidad de investigar las necesidades de los usuarios y definir lo contenidos entregados a ellos por medio de los distintos canales, también deberá llevar la relación con los usuarios corporativos tanto para ofrecer nuevos espacios para publicitar como mantenerlos informados de los resultados que sus campañas están teniendo, finalmente definir estrategias para llevar a más usuarios finales y usuarios corporativos.

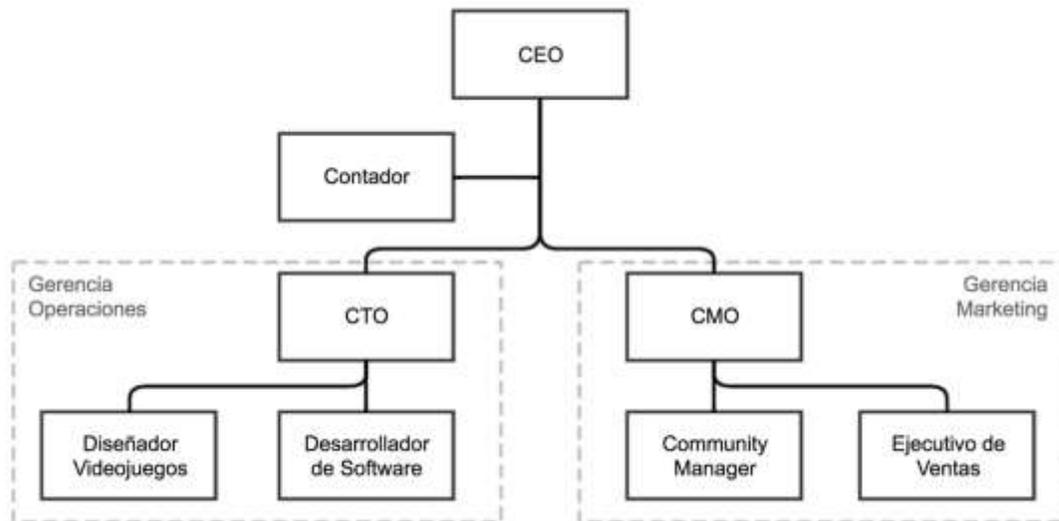


Figura 12. Organigrama de Garoo (Elaboración Propia)

Chile es un país que genera talentos en materia digital y en particular en videojuegos, generando una industria que ha logrado posicionar videojuegos a más de 100 millones de descargas como es el caso de BananaKong por la empresa chilena Gamaga (La Tercera, 2016), más de 30 empresas se asociaron para crear una asociación gremial<sup>10</sup>, es por eso que hace sentido construir el equipo en Chile, también como comparación es posible ver los sueldos promedio de los distintos profesionales tanto en Chile como en Estados Unidos (ver Tabla 14).

Debido a la necesidad de producir contenido de calidad ad-hoc al mercado es necesario contratar el cargo de Community Manager en Estados Unidos, el resto de los perfiles creativos, de diseño y desarrollo de software se contratan y gestionan en Chile.

	Sueldo Estados Unidos	Sueldo Chile
Community Manager	\$61,689	\$20,000
Game Designer	\$65,653	\$28,000
Software Developer	\$85,000	\$31,000

Tabla 14. Comparación sueldos en Estados Unidos y Chile para perfiles necesarios en una empresa como Garoo (Elaboración propia con datos de Glassdoor.com)

---

<sup>10</sup> <http://videogameschile.com/>

## 3.6 Plan Financiero

### 3.6.1 Estructura de costos

#### *Facebook Ads*

Una de las principales fuentes de adquisición de usuarios detectada por Garoo es Facebook, en particular los anuncios de Facebook permiten identificar de mejor manera los potenciales usuarios ya que se puede ir filtrando por intereses e indicadores demográficos avanzados, si bien es una inversión mensual, los indicadores claves para las proyecciones son el CPL (Costo por un nuevo Me Gusta) y CPI (Costo por una instalación de la aplicación), el promedio de estos para el mercado de Estados Unidos es un CPL de \$0,25 y CPI \$2,95 (AdEspresso, 2016), a modo de comparación Garoo para estos indicadores en el mercado latinoamericano logró un CPL de \$0,04 y CPI \$0,27, por lo que se espera lograr algo menor al promedio dada las particularidades del mercado de padres y los niveles de *engagement* que logran las comunidades para ellos.

#### *Comisión tienda de aplicaciones*

Si bien publicar una aplicación en las tiendas como App Store de Apple y Play Store de Google es relativamente sencillo, uno de los temas que generalmente se pasa por alto es cuanto estas tiendas marginan con cada venta de una aplicación o venta dentro de la aplicación, estos costos deben ser entendidos y asumidos como parte del análisis, para el caso de la App Store corresponde a un 30% de comisión sobre las ventas de aplicaciones y ventas dentro de las aplicaciones, y un 15% de comisión sobre las suscripciones (mayores a un año), Play Store por el otro lado cobra una comisión fija del 30%.

#### *Equipo de personas*

Garoo es una empresa que vende un intangible, que es el software y sus contenidos, por lo que es clave para el éxito del proyecto incorporar a los mejores talentos en las distintas profesiones que se necesitan para lograr un producto como el existente.

### *Infraestructura de servidores*

Finalmente, lo entregado a los usuarios por medio de una aplicación móvil si bien es un alojamiento para la descarga que provee tanto Apple como Google, todas las estadísticas de uso y contenidos del sistema son provistos por un sistema *backend* de software el cual se aloja en los servidores de Amazon Web Services ya que al ser una empresa incubada por UDD Ventures, Garoo tiene un convenio para utilizar hasta USD \$10.000 anuales por dos años, además estos servidores son de clase mundial y permiten escalar su capacidad según la demanda, una excelente solución para una aplicación como Garoo.

### **3.6.2 Financiamiento**

Dado el nivel de ventas logrado en Chile con la inversión inicial del capital semilla de CORFO, específicamente el Subsidio Semilla de Asignación Flexible - Fase 1 (SSAF-I), será posible postular a la Fase 2 de este fondo (SSAF-II) que está enfocado en emprendimientos con modelo de negocios validado y entrega hasta \$100.000 dólares dependiendo de la inversión que realicen los emprendedores, para el caso de Garoo, se invertirá \$15.000 dólares lo que permitirá acceder a la totalidad de este fondo.

### **3.6.3 Análisis de Flujo de Caja**

Para realizar el análisis de flujo de caja es necesario realizar ciertos supuestos para las predicciones de demanda, ventas, costos, entre otros, estos se presentan a continuación junto a su explicación:

- *Ingresos partner médico:* Se espera vender al menos 10 etapas durante el primer año, que correspondería al mismo desempeño que el logrado en Chile con Clínica Alemana, para los siguientes años se espera crecer un 50% dada la naturaleza del mercado y disponibilidad de contenido en la aplicación.
- *Ingresos sponsors:* Se estimó un ingreso promedio de \$275 dólares mensuales por publicidad en la aplicación y las redes sociales, dentro del primer año se espera lograr

vender en promedio 20 espacios publicitarios desde la segunda mitad del primer año, para ir aumentando en los siguientes años a 35 y 93 espacios vendidos mensuales en promedio.

- *Ingresos por In-app-purchases*: Los principales supuestos para llegar a estos ingresos son el crecimiento promedio mensual, tasa de conversión y churn rate, en ese sentido se tomó una decisión conservadora de crecer en un 39% el primer año y luego ir bajando a 17% y 12% respectivamente, por el lado de la tasa de conversión, comenzar con un 2% que corresponde a lo logrado en Latinoamérica y progresivamente ir aumentando hasta llegar a 5%.
- *Publicidad y promoción*: Se estableció una inversión en publicidad correspondiente al 80% de los ingresos generados en la aplicación para el primer año, bajando a un 50% el segundo y un 30% para el tercer año.
- *Servidores Cloud*: Siendo uno de los principales costos variables de una aplicación móvil, la necesidad de servidores irá creciendo según la demanda y la cantidad de usuarios que este debe soportar, para ello se realizó la fórmula de un servidor puede hospedar hasta 100.000 usuarios sin mayores problemas con un costo por servidor de \$100 dólares (este costo incluye el ancho de banda necesario, y servicios adicionales como son respaldos, bases de datos, etc).

Con estas consideraciones en la Tabla 15 se muestra el análisis completo de flujo de caja para el plan de negocios de internacionalización de Garoo en Estados Unidos.

	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Ingresos por partner médico</i>			
<b>Convenio anual</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$75.000</b>	<b>\$125.000</b>
<i>Ingresos por sponsors</i>			
Etapas auspiciadas	110	420	1,125
Valor promedio auspicio	\$275	\$275	\$275

<b>Total ingresos por sponsors</b>	<b>\$35.000</b>	<b>\$123.500</b>	<b>\$336.250</b>
<i>Ingresos por In-app-purchases (IAP)</i>			
Supuesto crecimiento ventas	39%	17%	12%
Descargas	320.360	1.701.175	5.656.586
Tasa de conversión	3%	5%	5%
<b>(1) IAP</b>	<b>8.899</b>	<b>79.169</b>	<b>282.829</b>
Descargas acumuladas	308.780	1.938.586	7.257.348
Churn	1,5%	0,75%	0,75%
Descargas totales	305.692	1.928.893	7.221.061
Tasa de conversión recurrente	21,0%	27,0%	27,0%
<b>(2) IAP recurrentes</b>	<b>24.226</b>	<b>282.073</b>	<b>1.248.060</b>
Compra promedio	\$30,00	\$54,00	\$54,00
<b>(3) Total IAP (1 + 2)</b>	<b>\$33.125,89</b>	<b>\$361.241,05</b>	<b>\$1.530.888,92</b>
<b>Total ingresos por IAP</b>	<b>\$95.111,81</b>	<b>\$1.712.668,15</b>	<b>\$7.157.959,95</b>
Ingresos por IAP acumulados	\$95.111,81	\$1.807.779,96	\$8.965.739,91
<b>Fuentes de financiamiento</b>			
Inversión de los fundadores	\$15.000,00	\$0,00	\$0,00
Capital semilla	\$100.000,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total de otros ingresos</b>	<b>\$115.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>(A) TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$295.111,81</b>	<b>\$1.911.168,15</b>	<b>\$7.619.209,95</b>
<b>Egresos</b>			
<b>Costos fijos</b>			
CEO	\$24.000	\$36.000	\$60.000
CTO	\$24.000	\$36.000	\$60.000
Desarrollador	\$18.000	\$36.000	\$60.000
Diseñador videojuegos	\$18.000	\$36.000	\$60.000
Community Manager (CM)	\$12.000	\$36.000	\$60.000
Ilustrador	\$4.200	\$12.000	\$24.000

Traductor	\$2.400	\$12.000	\$24.000
Asesor experto en salud	\$2.400	\$36.000	\$60.000
Gastos legales	\$2.400	\$9.000	\$12.000
Contabilidad	\$1.200	\$12.000	\$24.000
Gastos de oficina	\$4.800	\$9.600	\$24.000
Telefonía e Internet	\$600	\$9.600	\$24.000
Suscripciones	\$2.400	\$1.800	\$4.200
<b>Costos variables</b>			
Comisión App Store (Apple y Google)	\$28.534	\$513.800	\$2.147.388
Publicidad y promoción	\$76.089	\$856.334	\$2.147.388
Agencia creativa	\$2.000	\$15.000	\$30.000
Servidores cloud	\$2.000	\$12.600	\$54.300
<b>(B) TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$225.023</b>	<b>\$1.673.735</b>	<b>\$4.859.676</b>
<b>(C) FLUJO DE CAJA NETO (A - B)</b>	<b>\$70.089</b>	<b>\$237.434</b>	<b>\$2.759.534</b>
<b>(D) DINERO DEL PERIODO ANTERIOR</b>	<b>\$0</b>	<b>\$247.057</b>	<b>\$2.611.927</b>
<b>(E) FLUJO DE CAJA ACUMULADO (C + D)</b>	<b>\$70.089</b>	<b>\$307.522</b>	<b>\$3.067.056</b>

Tabla 15. Análisis de flujo de caja para Garoo en Estados Unidos (Elaboración propia)

### 3.6.4 Análisis VAN y TIR

Del análisis anterior se desprenden los flujos de caja de los tres periodos revisados y considerando la inversión inicial de \$115.000 dólares (correspondientes al SSAF-II y aportes personales) se puede calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto. Para el VAN se utilizó una tasa de descuento alta del 40%, esto es debido a que si bien el modelo de negocios se encuentra parcialmente validado en Latinoamérica esto no necesariamente representa como se va a comportar el mercado en Estados Unidos, considerando esa tasa se logra un Valor Actual Neto de \$1,06 millones de dólares.

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno corresponde a un 236%. Esta tasa de retorno es coherente con la expectativa de retorno de un inversionista extranjero, esto es debido a que generalmente los portafolios de fondos de inversión manejan una TIR de 20% a 30%, considerando

que 19 de 20 inversiones falla, se espera que cada una de esas inversiones sea de altos retornos para balancear esta realidad. El detalle de este cálculo se puede revisar en la Tabla 16.

Inversión inicial	-\$115.000
Resultado año 1	\$70.089
Resultado año 2	\$237.434
Resultado año 3	\$2.759.534
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.061.864</b>
<b>TIR</b>	<b>236%</b>

Tabla 16. Cálculo VAN y TIR para Garoo (Elaboración propia)

### 3.6.5 Análisis de sensibilidad

Dada la volatilidad de los emprendimientos digitales donde más del 90% de ellos fallan (Startup Genome, 2012), es importante analizar distintos escenarios para Garoo enfocándose en aquellos indicadores que hacen la diferencia en un negocio digital como los son el porcentaje de crecimiento promedio, la tasa de conversión y tasa de cancelación (churn rate). Para ello se evaluaron el escenario base con un 20% de probabilidad, un escenario pesimista con 75% y otro optimista con un 5% de probabilidad, al realizar el ejercicio se obtiene un VAN ponderado de \$550.878 y una TIR de 175%, por lo que se mantienen números interesantes para el proyecto. El detalle de este análisis se puede ver en la Tabla 17.

Escenarios	Probabilidad	% Crecimiento	% Conversión	% Churn	VAN	Variación
Base (Probable)	20%	22,6%	4,0%	1,0%	\$ 1.061.864	-
Pesimista	75%	19,4%	3,0%	2,7%	\$ 193.150	-82%
Optimista	5%	26,9%	4,5%	0,9%	\$ 3.872.855	265%

Tabla 17. Análisis de sensibilidad para distintos escenarios de Garoo (Elaboración propia)

## 4. CONCLUSIONES

En este plan de negocios se analizó la viabilidad de internacionalización de una aplicación móvil en Estados Unidos basado en la validación del modelo de negocios en Latinoamérica de la

empresa Garoo. Siguiendo los principios que guiaron su salida al mercado, a diferencia del lanzamiento en Chile y los acuerdos comerciales generados allí, Garoo se enfrenta al desafío de mirar más allá de las fronteras de cultura e idioma para invertir en una potencial expansión exitosa dada las magnitudes de otros mercados como lo es Estados Unidos. La elección de este mercado no se realizó al azar, sino más bien se utilizaron una serie de análisis que permitieran tomar la decisión de cuál es el mercado más lucrativo donde Garoo pueda llegar. Una de las ventajas de ser un emprendimiento tecnológico son las pocas barreras para expandir el alcance de la aplicación, por lo que también es clave el análisis interno-externo para el estado actual de la empresa y su preparación ante una eventual internacionalización.

Una de las actividades que permitió el éxito en el mercado Latinoamericano fue la consulta inicial de potenciales usuarios del mercado escogido realizando un Conjoint Analysis, para luego ser guiados por los principios de Lean Startup, definir hipótesis, construir, medir y aprender, para generar un Business Model Canvas que encapsulara de una manera simple de entender la estrategia para llegar a este nuevo mercado. En este Canvas se puede ver claramente la estrategia dual de B2B y B2C para Garoo en Estados Unidos, dada la importancia de generar alianzas estratégicas con los denominados partner médicos y aprovechar las bondades del mercado en el sentido de la disposición a pagar por beneficios dentro de las aplicaciones mucho mayor a lo descubierto en el mercado Latinoamericano.

El Business Model Canvas generado sirvió como base para detallar el Plan de Negocios con sus planes estratégicos, de marketing, operaciones, organizacional y financiero, de manera de armar un caso sólido para ser presentado a inversionistas ángeles y lograr postular a la Fase 2 del Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF) de CORFO, al cual se postulará en la primera mitad del año 2017. En este sentido, se realizó un análisis financiero de la viabilidad económica del proyecto de manera de ser atractivo logrando a un valor actual neto de \$1,06 millones de dólares con una tasa interna de retorno del 236% considerando un horizonte de sólo 3 años.

Cabe destacar que Garoo al ser un emprendimiento de recursos limitados sólo invirtió en algunos de los experimentos necesarios para validar las hipótesis planteadas en este trabajo, principalmente aquellas que muestran un nivel de interés del mercado objetivo por lo ofrecido por

Garoo por medio de entrevistas con usuarios, generación de comunidades de habla inglesa y pequeñas campañas publicitarias en Facebook para lograr ver la diferencia de presupuesto que sería necesaria para entrar al mercado a competir. Ahora bien, por el lado tecnológico se tomó la decisión anticipada de construir la aplicación móvil y el sistema de contenidos con un soporte multi-idioma que sea capaz de detectar la ubicación del usuario para poder entregar contenido personalizado para el mercado lo que permite un ahorro significativo al pensar en desarrollar lo necesario para entrar a Estados Unidos.

Lo que sí permitió este trabajo es definir los indicadores claves para evitar problemas al tratar de entrar a un nuevo mercado invirtiendo grandes sumas para captar nuevos usuarios. Estos indicadores son: engagement, uso de la aplicación (session length), usuarios activos diarios (DAU), mensuales (MAU) y churn. Al tener claro que medir, Garoo se encuentra enfocado en mejorar estos indicadores para el mercado Latinoamericano mientras construye nuevas funcionalidades que permitan una entrada a Estados Unidos. De esta manera se utilizará la base instalada de usuarios para probar y aprender antes de realizar una inversión mayor.

Complementariamente, se realizó una investigación de aspectos legales y de acceso a financiamiento orientados a la internacionalización de Garoo a Estados Unidos, lo que permitió aclarar los eventuales riesgos que el Startup podría enfrentar por la difusión de contenidos médicos o por temas de propiedad intelectual.

La recomendación luego de realizar este plan de negocios para Garoo es utilizar el año 2017 para establecer a Garoo en el mercado Latinoamericano tanto con los usuarios finales como con Clínica Alemana como partner médico, para a través de esta relación lograr llegar a los posibles partner médicos en Estados Unidos. De esta manera se puede mitigar los riesgos identificados, y a su vez ir mejorando cada vez más el servicio utilizando las métricas definidas para tomar decisiones con datos y preparar un lanzamiento internacional con estas métricas mejoradas, con financiamiento y los contactos correctos para un soft-landing exitoso.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

AdEspresso. (2016). *Facebook Ads Cost 2015 Benchmarks*. AdEspresso.

ADVENIO. (2017). *ADVENIO*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://www.advenio.mx>

América Economía. (2017). *Ranking Clínicas y Hospitales 2016*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de América Economía: <http://rankings.americaeconomia.com/2016/clinicas/ranking>

Anderson, D. J. (2013). *Kanban*. Blue Hole Press Inc.

Apple. (1 de Enero de 2016). *App Store Territories and Localizations* . Recuperado el 9 de Marzo de 2017, de [https://developer.apple.com/library/content/documentation/LanguagesUtilities/Conceptual/iTunesConnect\\_Guide/Appendices/AppStoreTerritories.html](https://developer.apple.com/library/content/documentation/LanguagesUtilities/Conceptual/iTunesConnect_Guide/Appendices/AppStoreTerritories.html)

AppsFlyer. (2016). *The State of In-App Spending*. AppsFlyer.

AppsFlyer. (2017). *The State of App Engagement*. AppsFlyer.

BabyCenter. (2017). *BabyCenter BrandLabs*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <https://www.babycenterbrandlabs.com/>

Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.

Blank, S., & Dorf, B. (2014). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch.

Brealey, R. A., & Meyers, S. C. (1996). *Principios de dirección financiera*. McGraw-Hill - Interamericana de España.

BusinessInsider. (15 de Julio de 2014). *Amazon Web Services Had 44 Price Cuts And You Can Expect More To Come*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://www.businessinsider.com/amazon-web-services-had-44-price-cuts-2014-7>

Clínica Alemana. (2017). *Convenios Internacionales*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de Clínica Alemana: <https://portal.alemana.cl/wps/wcm/connect/Internet/Home/nuestra-clinica/Bienvenida/convenios-internacionales>

Conexión Ingenieros. (2016). *Estudio de Sueldos de Ingenieros 2016 y Mercado Laboral*.

eMarketer. (2016). *Global Mobile Landscape: A Country-by-Country Look at Mobile Phone and Smartphone Usage*.

Facebook. (2017). *What's detailed targeting?* Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de Facebook Business: <https://www.facebook.com/business/help/182371508761821>

Google. (8 de Marzo de 2017). *Paid app availability*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <https://support.google.com/googleplay/answer/143779>

IGN. (15 de Marzo de 2006). *The Game Production Pipeline: Concepy to Completion*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://www.ign.com/articles/2006/03/16/the-game-production-pipeline-concept-to-completion>

La Tercera. (6 de Octubre de 2016). *Por primera vez un videojuego chileno llega a las 100 millones de descargas*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://www.latercera.com/noticia/primera-vez-videojuego-chileno-llega-las-100-millones-descargas/>

Maternity Glow. (2016). <https://www.maternityglow.com/top-30-mommy-bloggers/>. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <https://www.maternityglow.com/top-30-mommy-bloggers/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Wiley.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.

Red Cross. (2017). *Mission and Values*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de Red Cross: <http://www.redcross.org/about-us/who-we-are/mission-and-values>

Research2Guidance. (2015). *U.S. Parental App Market 2015*. Research2Guidance.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.

Sj John International. (2017). *Our Impact*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de Sj John International: <https://www.stjohninternational.org/our-impact>

Startup Genome. (2012). *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling*.

Statista. (2013). *Baby care market size worldwide in 2011, 2012, and 2017 (in billion U.S. dollars)*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <https://www.statista.com/statistics/250853/global-baby-care-market-size/>

Stripe Atlas. (2017). *Atlas Guide to Starting a Real Business*. Recuperado el 16 de April de 2017, de Stripe Atlas: <https://stripe.com/atlas/guide>

Supercell. (2017). *Our Story*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://supercell.com/en/our-story/>

The United States Patent and Trademark Office. (2017). *Trademark Process*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://www.uspto.gov/>

The World Bank. (2017). *World Bank Open Data*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de The World Bank: <http://data.worldbank.org/>

U.S. Department of Health and Human Services Food and Drug Administration. (2015). *Mobile Medical Applications - Guidance for Industry and Food and Drug Administration Staff*. U.S. Department of Health and Human Services Food and Drug Administration.

UNICEF, WHO, World Bank, UN-DESA Population Division. (2015). *Levels and trends in child mortality 2015*. United Nations Children's Fund.

United States Census Bureau. (2016). *Family Households, By Type, Age Of Own Children, And Educational Attainment Of Householder: 2016*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <https://www.census.gov/hhes/families/data/cps2016F.html>

Weber Shandwick. (2016). *Digital Women Influencers: Millennial Moms*. KRC Reseach.

WHO. (2015). *Levels and trends in child mortality 2015*. UNICEF, WHO, World Bank, UN-DESA Population Division.

WHO. (Septiembre de 2016). *Children: reducing mortality*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs178/en/>

WilmerHale. (2015). *IPO Report*.

## 6. ANEXOS

### A. Definición de distancias culturales

#### *Distancia de poder*

Esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual. La cuestión fundamental aquí es cómo una sociedad maneja las desigualdades entre las personas. Las personas en sociedades que exhiben un gran grado de distancia de poder aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. En sociedades con baja distancia de poder, la gente se esfuerza por igualar la distribución del poder y justificar la demanda de desigualdades de poder.

#### *Individualismo*

El lado alto de esta dimensión, llamado individualismo, puede definirse como una preferencia por un marco social suelto en el que se espera que los individuos se cuidan a sí mismos y a sus familias inmediatas. Su opuesto, el colectivismo, representa una preferencia por un marco estrechamente unido en la sociedad en el que los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un grupo en particular se ocupen de ellos a cambio de una lealtad incondicional. La posición de una sociedad sobre esta dimensión se refleja en sí la autoimagen de la gente se define en términos de "yo" o "nosotros".

#### *Masculinidad*

El lado de la masculinidad de esta dimensión representa una preferencia en la sociedad por el logro, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales para el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, representa una preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida. La sociedad en general está más orientada al consenso. En el contexto empresarial La masculinidad frente a la feminidad a veces también se relaciona con las culturas "duras versus tiernas".

### *Aversión a la incertidumbre*

La dimensión de Evitación de la Incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. El tema fundamental aquí es cómo una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro nunca se puede saber: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? Los países que exhiben una fuerte aversión mantienen rígidos códigos de creencia y conducta y son intolerantes a las conductas e ideas poco ortodoxas. Las sociedades débiles en aversión mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios.

### *Orientación al largo plazo*

Cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tratar con los retos del presente y el futuro. Las sociedades priorizan estas dos metas existenciales de manera diferente.

Las sociedades que obtienen puntajes bajos en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas respetadas por el tiempo mientras observan el cambio social con sospecha. Aquellos con una cultura que obtiene resultados altos, por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan la economía y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

En el contexto empresarial esta dimensión se relaciona con "pragmático (a corto plazo) versus pragmático (a largo plazo)"

### *Indulgencia*

Indulgencia significa una sociedad que permite gratificación relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. La restricción representa una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas.

## **B. Resumen del significado de los nueve bloques del Business Model Canvas**

1. *Segmentos de clientes:* Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales la empresa espera llegar y proveer
2. *Propuesta de valor:* Describe el conjunto de productos o servicios que le agregan valor a un segmento específico de clientes
3. *Canales:* Presenta como una empresa se comunica a alcanza a los segmentos definidos para entregarles la propuesta de valor identificada
4. *Relación con el cliente:* Define qué tipo de relación la empresa desea mantener con un segmento específico de clientes, cómo interactuar con ellos en su “viaje”
5. *Fuentes de ingresos:* Representa los ingresos que la empresa puede generar por cada uno de sus segmentos de clientes
6. *Recursos clave:* Los activos más importantes que la empresa debe tener para hacer funcionar el modelo de negocios definido, estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros
7. *Actividades clave:* Las actividades más importantes que la empresa debe realizar para hacer funcionar el modelo de negocios definido
8. *Asociaciones clave:* La red de proveedores o entidades asociadas que permiten realizar las actividades clave para hacer funcionar el modelo de negocios definido
9. *Estructura de costos:* Los principales costos que deben ser identificados y optimizados para una saludable viabilidad financiera del modelo de negocios

## **C. Descripción de cargos para Garoo**

### **Cargo: Community Manager**

El cargo corresponde a un administrador designado para las comunidades corporativas y redes sociales de Garoo, entre ellas se encuentran el blog oficial, la página de Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest. El cargo será responsable de definir la estrategia de medios y contenido, moderar el contenido generado por el usuario, gestionar los acuerdos con otros medios como blogs de mamás y agencias digitales, y escalar los problemas al equipo interno.

### **Responsabilidades**

#### *Estrategia*

- Asistir en la creación, concepción y presentación de estrategias de redes sociales y campañas de marketing integradas.
- Interpretar la dirección de la estrategia / planificación y pistas creativas.
- Comunicar y coordinar los equipos de servicio al cliente, producción y estrategia / planificación asegurando que la estrategia de la comunidad apoya las metas y objetivos generales de la marca.

#### *Gestión y moderación*

- Utilizar herramientas que analicen lo que se está comentando en las redes sociales y generar aprendizajes de ellos
- Resumir las ideas y las conversaciones que se vayan generando en la comunidad que conduzcan a la optimización de la empresa
- Crear y mantener calendarios de contenido, incluyendo escribir actualizaciones de estado de Facebook
- Publicar contenido relevante de acuerdo con el calendario de contenido
- Revisar comentarios y mensajes generados por los usuarios de manera rápida y oportuna
- Responder a los comentarios, cuando sea apropiado, para fomentar una comunidad positiva y agregar valor a la experiencia del usuario

- Aplicar las Pautas de los Medios de Comunicación Social definidas por la marca
- Escalar el contenido generado por usuarios que sea relevante para la compañía

### **Pre-Requisitos**

- Participar activamente en una amplia variedad de actividades de medios sociales tales como blogs, desarrollo y gestión comunitaria, marcadores sociales, comentarios, etc.
- Comprensión de las redes sociales populares - diseño, funcionalidad, usuarios
- Capacidad demostrada de producir las pautas y los documentos de la gerencia de la comunidad que refleja la comprensión holística y la puesta en práctica del papel de medios sociales y de sus efectos
- Competencia en PowerPoint y herramientas y habilidades de presentación
- Habilidades excepcionales de comunicación dentro del equipo
- Muy alta atención al detalle
- Excelentes habilidades verbales, escritas y de presentación

### **Calificaciones**

- 2 a 3 años de experiencia en gestión de plataformas de medios sociales para marcas
- Licenciatura en comunicaciones, marketing, publicidad, relaciones públicas, estudios de medios, negocios y/o campos relacionados.

### **Cargo: Game Designer**

El cargo corresponde a un diseñador de experiencia de juego dentro de Garoo, esto contempla desde lo gráfico, pasando por el diseño de interacciones, sistemas de puntajes, recompensas, hasta diseño de la trama de los desafíos en general, trabajará en conjunto con el equipo de diseño gráfico e ingeniería para realizar prototipos, probarlos con usuarios reales, medir sus resultados y por medio del análisis de datos mejorar la experiencia de uso para los usuarios en Garoo.

## **Responsabilidades**

- Trabajar con un equipo de diseñadores de videojuegos y el equipo de diseño a través de todas las etapas de desarrollo para poseer e implementar sistemas y características de juego que mejoren el contenido y la funcionalidad del juego
- Establecer y mantener el estándar de excelencia para la experiencia de usuario y simpleza en un juego de educación
- Colaborar con otras áreas clave para identificar y aplicar las prioridades y los objetivos en el diseño de la experiencia de juego
- Ser proactivo en la comunicación del progreso y la resolución de problemas
- Crear documentación y prototipos para sistemas de juego específicos y exploratorios

## **Pre-requisitos**

- Familiarizado con los videojuegos educativos, de estrategia y los sistemas de puntaje y recompensas
- Trabajador en equipo, colaborando con grupos dentro de diseño y programación
- Comprensión de los conceptos de sistemas de puntajes, recompensas, diseño centrado en el usuario y métricas de uso
- Excelente conocimiento en tecnología y herramientas actuales, conceptos de diseño y equilibrio de juegos
- Capacidad para realizar críticas constructivas a los conceptos de juego manteniendo un buen ambiente de grupo
- Voluntad para adaptar e iterar diseños

## **Calificaciones**

- 4 o más años de experiencia como diseñador de videojuegos móviles
- Licenciatura en diseño de experiencia de usuario, diseño gráfico, diseño multimedia, arte, marketing, publicidad, y/o campos relacionados.

## **Cargo: Full Stack Developer**

El cargo corresponde a un desarrollador de software completo, esto quiere decir que pueda moverse sin problemas desde los desafíos de infraestructura, pasando por el diseño y desarrollo de software moderno, tanto web como móvil, hasta implementar el diseño gráfico entregado por el área de diseño.

### **Responsabilidades**

- Analizar la arquitectura técnica de la plataforma e infraestructura de Garoo para comprender y llevar la evaluación de todos los fallos para determinar las causas raíz y las correcciones necesarias
- Desarrollar planes de acción para solucionar constantemente los problemas más importantes de la plataforma
- Trabajar en equipo multidisciplinario para identificar, definir métricas clave y establecer puntos de referencia desde la mirada tecnológica
- Integrar a los otros miembros del equipo para construir e implementar análisis en profundidad y visualizaciones de datos
- Diseñar, desarrollar y ejecutar experimentos para medir la efectividad de las métricas
- Estudiar la experiencia del cliente para entender cómo comunicarse mejor y resolver problemas de disponibilidad de servicio

### **Pre-requisitos**

- Experiencia en diseño / programación orientada a objetos
- Conocimiento experto en el área de arquitectura de plataforma escalable, diseño y arquitectura de sistemas completos
- Pasión y creatividad para la resolución de problemas complejos
- Capacidad analítica para estudiar los datos de los jugadores y sacar conclusiones cuantitativas

- Conocimientos avanzados en SQL, Ruby y Javascript, de preferencia PostgreSQL, Ruby on Rails y AngularJS
- Capacidad para trabajar y resolver problemas de forma independiente, organizar la carga de trabajo y las prioridades, ejecución de alta calidad, innovación / adaptación técnica e iniciativa
- Una pasión por el juego y un pensador altamente analítico y creativo

**Calificaciones**

- 3 o más años de experiencia desarrollando plataformas web y móvil
- Licenciatura en Ciencias de la Computación o campo relacionado