

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES
DOCTORADO EN NEGOCIOS SOCIALES**



PROYECTO DE NEGOCIO:
Kidenia, Emprendimiento
y educación financiera para niños

PRESENTA:
M.E Mariana Rodríguez Ruiz

DIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL:
Dra. Olga Alejandra Sierra López

Tijuana Baja California, diciembre 2024

ÍNDICE .

1. Introducción	4
2. Planteamiento del problema	6
3. Marco referencial	11
3.1 Los negocios sociales y la educación.....	11
3.2 La educación financiera y emprendimiento en México.....	14
4. Justificación	19
5. Plan de negocios.....	22
5.1 Nombre y descripción del negocio.....	22
5.2 Misión	24
5.3 Visión al 2030	24
5.4 Valores	24
6. Objetivos	25
7. Análisis del mercado.....	28
7.1 Segmento del mercado	28
7.2 Análisis situacional	31
7.3 Programas de referencias y Benchmarking.....	33
7.4 Investigación de mercado.....	39
8. Descripción de productos y servicios.....	43
9. Programa y metodología KIDENIA.....	47
10. Estructura organizacional.....	56
10.1 Perfiles de puesto	58
10.2 Consejo Kidenia	60
11. Entorno legal y fiscal de la empresa	61
12. Plan de mercadotecnia	62
13. Plan financiero	64
13.1 Inversión inicial	66
13.2 Determinación de costos y precios.....	69
13.3 Proyecciones financieras	77
Estrategias y consideraciones financieras:.....	84
14. Impacto social	86
15. Modelo de negocios	90

16. Anexos	94
16.1 Anexo 1. Cuestionario Investigación “Educación financiera y emprendimiento para niños”	94
16.2 Anexo 2. Listado de participantes en entrevistas a profundidad y grupo focal.	98
Referencias	99

1. Introducción

Durante las últimas décadas, se ha identificado una creciente necesidad de abordar las diversas problemáticas sociales y ambientales a nivel mundial mediante soluciones creativas e innovadoras según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023). Este panorama plantea importantes desafíos para las nuevas generaciones y el entorno global. En respuesta a estos retos, los enfoques tradicionales de pensamiento y actuación en diversos sectores han experimentado distintas transformaciones donde el sector empresarial y emprendedor no ha sido la excepción.

En este contexto, ha surgido el concepto de los negocios sociales, impulsado principalmente por Muhammad Yunus, economista y premio Nobel de la Paz en 2006, conocido por su trabajo en el desarrollo de microcréditos y la creación de empresas sociales en Bangladesh. Casal (2015) hace referencia que Yunus fomentó la creación de estructuras organizadas de negocios con el propósito fundamental de proporcionar un beneficio social a largo plazo de una manera sostenible, más allá del beneficio económico, centrándose en brindar soluciones específicas a problemas como: la pobreza, la desigualdad, la falta de acceso a servicios básicos, la educación, entre otros.

Un elemento fundamental en la sociedad acorde a la Organización de las Naciones Unidas, es la educación, principalmente por su capacidad de promover el desarrollo personal, empoderar a los individuos y a las comunidades, así como por su impacto en el progreso económico y social para el desarrollo sostenible. Sin embargo, cuenta con diversas problemáticas y grandes áreas de oportunidad, desde las cuales se pueden generar propuestas y soluciones por parte de los miembros de la comunidad, las organizaciones, instituciones y todos aquellos interesados por mejorar este ámbito y

lograr un cambio, por lo que, para efectos del presente proyecto, se abordan las problemáticas de la falta de cobertura e inclusión en la educación tradicional y formal en temas específicos como la educación financiera y el emprendimiento.

Algunos estudios y expertos coinciden que tanto la educación financiera y el emprendimiento son esenciales para enfrentar las demandas del entorno actual y futuro. Según Zavaleta (2023), es crucial para los individuos, jefes de familia, emprendedores y profesionales, adoptar conocimientos, aptitudes y capacidades para la toma de decisiones informadas, que ayuden a mejorar su estabilidad financiera y, por ende, se impacte en los núcleos económicos de cada país.

En el desarrollo de este documento, se presenta como proyecto terminal, un plan de negocios donde se contextualizan más las problemáticas anteriormente mencionadas, así como el espacio pertinente de atención, dando lugar a la generación de una propuesta de negocio social enfocada en la educación, con el objetivo de crear y fomentar desde la niñez una cultura emprendedora y financiera disponible para distintos grupos. A su vez esto puede permitir que se desarrolle un ecosistema favorable para estimular el espíritu emprendedor de las nuevas y futuras generaciones en distintas comunidades iniciando este negocio social en la ciudad de Tijuana.

El plan de negocios que se plantea, surge a partir de un análisis del entorno e investigación de mercado, permitiendo diseñar previo a su implementación los componentes necesarios para que un modelo de este tipo de negocio se pueda probar en el mercado y cumpla con el objetivo social que se pretende abordar.

El plan conformado por el análisis del mercado, la propuesta de valor, la estructura organizacional, operativa y financiera se detalla con el fin de determinar su viabilidad con la posibilidad de ponerse en marcha a corto plazo, propiciando un crecimiento por etapas que sea autofinanciable y que permita la cobertura idónea, iniciando con la implementación de esta propuesta de manera itinerante rentando o con el préstamo de espacios e instalaciones en diversos lugares de la ciudad logrando acercar estas iniciativas y posibilidades a grupos que generalmente no las ha tenido, considerando para ello la figura de la subvención cruzada con el fin de que por medio de tarifas comerciales se puedan generar recursos para aplicar el programa en poblaciones vulnerables cumpliendo con ello la misión de los negocios sociales. A mediano y largo plazo se considera que los ingresos del propio negocio puedan invertirse para que durante el crecimiento del proyecto se pueda tener un lugar propio, así como la implementación del negocio en otras ciudades y con ello generar un mayor impacto y beneficio al entorno.

2. Planteamiento del problema

La educación es un derecho fundamental y es la base necesaria para el empoderamiento de las personas y el desarrollo de soluciones innovadoras en los desafíos actuales y futuros para un mundo sostenible (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2020). Sin embargo, en la actualidad la educación presenta sus propios retos, entre ellos: las brechas educativas, el aseguramiento de la calidad, la accesibilidad, la incorporación de la tecnología, la incorporación de nuevas habilidades y competencias para la vida y su pertinencia para

el siglo XXI, (Luna, 2023). Estas áreas de oportunidad han dado lugar a que varias organizaciones, instituciones, academias y emprendedores desarrollen iniciativas de atención para procurar dar soluciones, sin embargo, estas iniciativas se consideran insuficientes, en particular cuando se habla de dos áreas y enfoques de conocimiento: la educación financiera y el emprendimiento, así como el acceso a la educación de calidad por parte de los distintos grupos en la sociedad.

En México, se identifica una falta de cultura emprendedora representada por la carencia generalizada de conocimientos y habilidades en torno a las finanzas personales, la inteligencia financiera, el emprendimiento y la creación de nuevas empresas y negocios como oportunidades para desarrollar el futuro profesional de las personas. Guerrero y Urbano (2018) argumentan que uno de los principales desafíos es que el sistema educativo no fomenta el espíritu emprendedor desde una edad temprana. En general, esto se refleja en una ausencia de formación y educación con estas temáticas en las distintas etapas escolares de los individuos, representando una gran alerta, ya que como menciona Zamora (2017), la formación de emprendedores y de nuevas empresas se debe considerar prioritario para promover el desarrollo económico y social de los países.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a través del Centro Internacional para la Educación y Formación Técnica y Profesional (UNESCO-UNEVOC), reconoce que dinámicas como; el incremento de la demografía juvenil, el aumento del desempleo, los cambios en el mercado profesional y la economía son algunos motivos por el cual se necesita dotar a las personas de

competencias y mentalidades emprendedoras con el fin de responder de manera efectiva a los cambios del entorno y poder tener éxito en el siglo XXI, (UNESCO-UNEVOC, 2021).

En el actual sistema educativo del país, no se contempla como obligatorio la impartición de la educación financiera y el emprendimiento. A pesar de que hay algunas escuelas que han incorporado en su modelo distintas prácticas para abordar estos conocimientos, se identifica que es principalmente en los niveles de educación media superior y superior donde se implementan, haciendo que sean acciones aisladas que sirven como complemento a la base del programa educativo, interpretando con esto que no existe su incorporación formal en los niveles básicos de educación, que es la etapa de mayor importancia para las personas dado que es donde se sientan las bases de los conocimientos y se estimulan ciertas características que forman el carácter, la visión del mundo y sus posibilidades. De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), si se fomenta la educación financiera y el emprendimiento desde la infancia, ayuda a que los niños fortalezcan su espíritu de investigación e innovación, a tener una actitud proactiva en su entorno y a desarrollar capacidades y valores prácticos que aumentan su autoestima y el respeto hacia los demás, (Tengo iniciativa, 2018).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha definido los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), conocidos también como Objetivos Globales con el fin de poner fin a distintas problemáticas como la pobreza, así como proteger el planeta y garantizar la paz y prosperidad de las personas, entre otros temas relevantes para el 2030. En total son 17 objetivos que engloban las áreas prioritarias para atender, y cada objetivo cuenta con metas y acciones muy particulares para lograr su cumplimiento. En ese sentido se determina como el cuarto objetivo: la educación, donde se hace hincapié

en que se aumenten considerablemente el número de jóvenes y adultos con competencias necesarias técnicas y profesionales para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento, así como la eliminación de las disparidades de género en la educación y el aseguramiento del acceso igualitario a la educación para las personas en situaciones de vulnerabilidad, (ONU, 2020).

Otra organización que destaca la problemática, es la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) quien en su Informe Marco mundial sobre las competencias básicas para la vida y el trabajo en el siglo XXI, menciona que para que existan cambios transformadores en el mundo del trabajo, las personas deben contar con diversas habilidades, entre ellas: la creatividad, la innovación, la organización, la planeación, entre otros, los cuales están directamente relacionados con los temas de emprendimiento y educación financiera reconociendo también que en la actualidad hay muchos jóvenes y adultos que no tienen la posibilidad de colocarse en la vida productiva por falta de oportunidades, por lo que se debe impulsar una cultura de emprendimiento y una educación en competencias relacionadas lo antes posible para asegurar un futuro productivo para las nuevas generaciones, quienes a su vez contribuyan al desarrollo económico.

Cabe destacar que algunos países considerados líderes en el ámbito de la educación como Finlandia y Japón han incorporado esquemas educativos para fomentar las finanzas desde la etapa básica, y han logrado excelentes resultados como: la obtención de los primeros lugares en el Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) en conocimientos financieros, así como la identificación de un mejor entendimiento económico y un mejor uso de los recursos y productos financieros.

Estos ejemplos destacan la importancia de impulsar la educación y cultura en estos temas, así como los impactos y resultados que también se pueden lograr a nivel país en evaluaciones internacionales académicas.

Se considera que tener conocimientos relacionados a la economía familiar, las finanzas personales y el emprendimiento ayudan a sentar las bases de proyectos de negocio viables y con potencial de crecimiento, ayudando también a la toma de decisiones financieras de forma más consciente y planeada. Cuando se detecta una carencia de conocimientos de este tipo, esto puede generar barreras y limitantes en las personas a la hora de querer cumplir el sueño de emprender o de iniciar un negocio por necesidad con el fin de mejorar su calidad de vida.

Todas las referencias antes mencionadas reflejan que hay una fuerte oportunidad y necesidad de crear iniciativas y acciones específicas en México que impulsen la educación financiera y el emprendimiento, que se enfoquen en y desde la etapa básica de la educación y que incluyan a diversos sectores vulnerables de la sociedad, para crear desde ahí el inicio de una cultura emprendedora y el fomento del espíritu emprendedor, buscando el mejoramiento del entorno, la transformación de la sociedad y el bienestar de estas comunidades.

3. Marco referencial

3.1 Los negocios sociales y la educación

Los negocios sociales para efectos del presente proyecto se consideran como un tipo de negocio que surge como una respuesta innovadora y prometedora para abordar diversas problemáticas en las sociedades de manera sostenible.

Los negocios sociales, según Yunus (2007), se definen como empresas que operan con el objetivo principal de abordar problemas sociales o ambientales, reinvertir sus ganancias para alcanzar dichos objetivos y operar de manera autosuficiente. Estas empresas se diferencian de las organizaciones sin fines de lucro en su enfoque en la sostenibilidad financiera y su capacidad para generar ingresos propios, Martin & Osberg, (2007).

La combinación de una misión social con la disciplina, la innovación y la determinación empresarial es lo que conceptualiza como emprendimiento social el autor Greg Dees (1998), considerado para muchos como el padre de la educación en este tema y quien enfatiza en que es necesario priorizar el impacto de estos negocios sobre el beneficio financiero que se puedan generar para los creadores.

También apego a los ODS, Barrera (2007), menciona que una de las prioridades a nivel internacional es la reducción de la pobreza, por lo que los negocios sociales y sus modelos económicos y organizacionales dan respuesta efectiva para lograr este objetivo del milenio. Además de buscar incluir en los mercados a los segmentos vulnerables o de rentas bajas con modelos diferenciadores, innovadores y que aporten valor social.

Parte esencial de los negocios sociales como refieren Phills et al, (2008) es la creación de valor social, el cual se entiende como la creación de beneficios y la reducción de costos para la sociedad, enfocándose en resolver un problema social más allá de las ganancias privadas, buscando un cambio positivo en el bienestar subjetivo. Entre las empresas tradicionales comerciales y las organizaciones sin fines de lucro existe el valor que aportan las empresas de la economía social que buscan simultáneamente un valor social y económico a la par.

El tercer sector generalmente se tiene identificado como organizaciones sin fines de lucro u organizaciones que no se involucran en actividades comerciales en el mercado, por ello no generan ingresos propios y dependen principalmente de recursos otorgados por otras instancias públicas y/o particulares, Arévalo y Cuadra, (2020), y es donde las empresas y negocios sociales han encontrado una oportunidad, abordando su misión social desde la participación activa en el mercado generando ingresos de manera sostenible, ya que al depender de recursos externos siempre se está limitado y a expectativa de lo que vaya a pasar en el futuro con esos fondos.

Se podría decir que los negocios sociales se encuentran en el medio entre las empresas tradicionales que dependen de sus ingresos, su actividad comercial y sus ganancias para sostenerse y entre las entidades sin ánimo de lucro, que requieren y dependen cien por ciento de recursos externos. Si la estructura organizacional y financiera cae en alguno de estos dos extremos no puede ser considerada negocio social.

Otro factor en este tipo de negocio es la determinación de los impactos que se generan, los cuales pueden ser: desde la esencia de su misión social manifestada en la

práctica, el interés de la misma comunidad civil que identifica una necesidad que pueden resolver para mejorar su calidad de vida y el beneficio generado a uno o varios grupos específicos con necesidades y problemáticas particulares en las principales áreas de atención en la actualidad y para el futuro.

En el Centro para el emprendimiento social del Instituto Tata de Ciencias Sociales de la India, se considera que los emprendedores sociales son aquellos innovadores que implementarán soluciones prácticas y sostenibles generando valor para abordar desafíos en áreas como: la salud, educación, medio ambiente, la tecnología y el empleo, por lo que buscan que más instituciones se sumen al formar e impulsar el emprendimiento para la generación de negocios sociales.

Wendy Kopp, emprendedora social fundadora de Teach for all, red internacional de organizaciones, con la misión de expandir las oportunidades educativas y de acelerar el incremento y crecimiento de las empresas sociales para la gestión del cambio, considera que la educación es la base del progreso humano y a través de ella se puede reducir las brechas de la desigualdad, así como se pueden generar oportunidades para todos desde la niñez, independientemente de su origen.

Aunque la innovación social para Palavachini & Cepeda (2019), aún no se entiende ni se aplica con frecuencia en un ámbito académico por falta de definición y claridad de su alcance, se considera que es necesaria para empezar a implementarla en el currículo, la investigación y la práctica.

En diversos países ya existen iniciativas de innovación y emprendimiento social que abarcan la dimensión de la educación, desde ser la parte central de sus políticas de

gestión, así como hasta desarrollar programas de educación y atención a lo largo de la vida, entre muchos otros que buscan impactar de manera significativa a los individuos y sus comunidades.

Ashoka, organización mundial de la sociedad civil ha impulsado el cambio social a través de la promoción de la innovación y el emprendimiento social en distintos sectores. En más de 30 años ha logrado contar con la participación de más de 30 mil innovadores sociales, en las cuales ha predominado un enfoque hacia la educación transformadora, concibiéndola como una educación donde todos puedan ser agentes de cambio, desarrollando ciertas habilidades, conocimientos de emprendimiento y desarrollo del potencial de cada integrante del ecosistema educativo. En la operación de la organización ha habido un gran aprendizaje donde se detecta que más de la mitad de los emprendedores sociales experimentaron un camino de cambio en la niñez y juventud principalmente entre los 12 y 20 años, identificando que a partir de esa etapa hay un mayor impacto y trascendencia en la formación hacia el cambio. Esto corrobora que los programas y acciones que se enfocan en esta población son de gran relevancia para fines de impacto, además si se complementan con otros programas y se llevan de manera gradual y continua esto puede permear hacia una cultura arraigada de emprendimiento con enfoque social.

3.2 La educación financiera y emprendimiento en México

Hablar de conceptos como la educación financiera y emprendimiento en el país ya no es ajeno. En las últimas décadas cada vez es más frecuente escuchar de programas de educación financiera de instituciones públicas y privadas, así como del

crecimiento de los emprendedores. Por ello, a continuación, se profundiza sobre estos dos conceptos y su aplicación y realidad en la actualidad en México.

El Banco del Bienestar (2016) considera a la educación financiera como el proceso de desarrollo de habilidades y actitudes que, mediante la asimilación de información comprensible y herramientas, permiten a las personas tomar decisiones personales y sociales, así como utilizar de manera eficiente los productos y servicios financieros para mejorar su calidad de vida.

De acuerdo a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en México, la educación financiera es la vía para que las personas puedan adquirir conocimientos y habilidades básicas en aspectos financieros, sobre cómo manejar recursos y cómo usar de manera adecuada y responsable los productos y servicios financieros disponibles en su entorno. Por esta razón, esta comisión es uno de los mecanismos principales en el país para promover la educación y cultura financiera con iniciativas como la Semana Nacional de Educación Financiera, programas presenciales y digitales de contenidos educativos para niños y adultos, así como la difusión de leyes que regulan las condiciones del mercado y las finanzas.

El gobierno ha definido como tarea urgente y necesaria impulsar las iniciativas a favor de la educación financiera, debido a que se identifica una ausencia en conocimientos financieros por parte de la comunidad, así como la falta de información formal por lo que las personas caen en muchas prácticas informales de uso de servicios financieros y prácticas ineficientes que traen como consecuencia la afectación en el bienestar integral de las personas.

En la revista Proteja su dinero, publicación emitida por la CONDUSEF (2024), se compartieron los principales resultados de la Encuesta Nacional de Educación Financiera ENSAFI 2023 realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), donde se destacan algunos datos importantes como: que el 56% de la población adulta en el país comentó que tienen poco o nada asegurado su futuro financiero, el 36.2% señaló que cuenta con algún tipo de deuda, el 45.9% de la población mexicana menciona que casi nunca les sobra dinero al final del mes, el 36.9% reporta un nivel alto de estrés financiero y algunas de las principales causas son; la acumulación de deudas, gastos imprevistos, préstamos, entre otros. Esto marca una realidad ante la cual existe una gran área de oportunidad para impulsar iniciativas de educación financiera que incluya a la población en general sobre todo cobra mayor relevancia dentro del entorno como elemento fundamental para los emprendedores, con el fin de incrementar y fortalecer los conocimientos de los instrumentos financieros que se requieren para emprender un proyecto de negocio y asumir una mayor conciencia de las oportunidades y riesgos del mismo.

El término de emprendimiento se atribuye por primera vez al economista austriaco Schumpeter (1911) con su teoría sobre el espíritu emprendedor, donde destacaba el perfil de las personas con la capacidad e interés de crear y detectar nuevas oportunidades relacionadas al área de los negocios, dando como resultado un elemento generador del crecimiento económico.

Como menciona Nieto (2017), el emprendimiento es algo innato al ser humano y es la base del desarrollo y el progreso, ya que las personas han luchado

permanentemente por superarse y por encontrar las mejores formas de hacer las cosas y de mejorar su calidad de vida.

En pleno siglo XXI el emprendimiento se considera una herramienta generadora de riqueza, una oportunidad para solucionar problemas y generar valor, además de ser una vía para la creación de oportunidades laborales para las personas. El emprendimiento se está entendiendo cada día más como una competencia que engloba desarrollar destrezas como: la creatividad, el liderazgo, el trabajo en equipo, innovación, comunicación, toma de decisiones, desarrollo de equipos multidisciplinarios, pensamiento creativo, entre otras, las cuales son cada vez más demandadas en los distintos ámbitos alrededor de una persona y sus actividades.

En términos de educación y desarrollo personal, el emprendimiento es una competencia valiosa que desarrolla la creatividad y la confianza en uno mismo. El propósito de tener una cultura emprendedora es impulsar la innovación, crear las condiciones para el liderazgo y el éxito constante. Involucra la creación y operación de empresas que generan soluciones para las necesidades de los consumidores y empleos para profesionistas; cultiva una actitud positiva frente al crecimiento y la riqueza, tanto personal como económico, así como las habilidades para tomar riesgos, adaptarse, y convertir ideas en acciones.

Barrera, P., Navarrete, J. y Segura E (2021), mencionan que teniendo en cuenta que en México las micro, pequeñas y medias empresas representan la base del desarrollo económico del país, generan el 72% del empleo y el 52% del Producto Interno Bruto, es importante que se tomen en cuenta estrategias con el fin de favorecer la creación, desarrollo e impulso de nuevas empresas a través del emprendimiento ya que

esta actividad funciona como la estructura económica principal y promueve oportunidades para las personas ante situaciones sociales desfavorables como la falta de empleo y desigualdad económica.

Sin embargo, el emprendimiento no surge de manera repentina, por lo que debe existir un trabajo colaborativo desde distintas instancias para promoverlo, a partir de fomentar una conciencia, desarrollar el espíritu emprendedor y generar una cultura emprendedora que sea parte de la visión de la sociedad en general. Acorde a la radiografía del emprendimiento en México 2024, se identifica que el principal motivo para emprender es la necesidad económica, ya sea por necesidad de incrementar sus ingresos o por no tener empleo. Para contar con una cultura y visión emprendedora no se puede partir de este panorama, si no de fomentar un interés genuino por ver al emprendimiento como un verdadero mecanismo de cambio, desarrollo y progreso.

En este mismo estudio, se identifica que los emprendedores con sus proyectos cierran generalmente antes de los 3 años siendo las principales causas la falta de liquidez y capital de trabajo, acceso a financiamiento, mala administración del negocio, problemas de relaciones con los socios y los cambios drásticos en el mercado, todo ello identificándose que son aspectos en los que no se formaron, educaron o prepararon previo al inicio de la empresa. Estos datos reflejan la necesidad de tener una formación previa en temáticas específicas para emprender, lo cual lo han identificado desde distintos ángulos organizaciones, gobierno e instituciones y han dado lugar a la creación de programas que apoyen a los emprendedores en este camino tan retador que es el emprendimiento.

Hoy en día existen desde programas de capacitación, productos financieros, iniciativas de aceleración y otros mecanismos que dan soporte a la creación de un ecosistema favorable para los emprendedores, donde pueden optar por aprovechar todos estos apoyos disponibles, los cuales en su mayoría están dirigidos a los adultos, siendo de manera obvia ya que es la población que anteriormente se mencionó que emprende, pero se identifica que aún existe un espacio no atendido que es en las primeras etapas de formación de las personas, y en la cual es crítica porque es donde se sientan las bases del aprendizaje, el conocimiento y la visión del propio ser.

4. Justificación

El mejoramiento en el acceso a la educación y el fomento del emprendimiento y la educación financiera son fundamentales para impulsar el desarrollo económico y social en México. Según los informes internacionales y sugerencias de los organismos antes mencionados, se destaca la necesidad de mejorar distintos ámbitos de la educación para abordar los desafíos actuales y futuros de la sociedad.

La educación tradicional en su estructura general tiene algunas deficiencias ya que no aborda en su totalidad aspectos clave para el éxito personal y profesional en la era moderna ya que, por la constante evolución, es imperativo preparar a las futuras generaciones con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mundo a nivel social, empresarial y financiero.

En este contexto, surge una gran oportunidad para dotar y apoyar a las futuras generaciones y potenciales emprendedores y profesionales en la realización de

proyectos emprendedores a partir del fomentar el espíritu emprendedor y generar una cultura emprendedora y de educación financiera con la adquisición de conocimientos específicos desde edades tempranas.

Se puede considerar que el emprendimiento y la educación financiera en niñas y niños tiene numerosos beneficios que pueden tener un resultado significativo en el futuro de las nuevas generaciones como: el desarrollo de habilidades clave, el fomento de la autonomía y la búsqueda de soluciones, la preparación para el futuro laboral, el fomento del espíritu empresarial, el estímulo de la resiliencia y la apertura al cambio, todos ellos aspectos claves hoy en día para afrontar los diversos retos y para contribuir a su desarrollo.

Actualmente, la oferta de programas formales especializados en emprendimiento y educación financiera para niños a nivel nacional es muy limitada, lo que restringe el potencial de las comunidades y sus integrantes y hace que solo en ciertos grupos se pueda desarrollar esta cultura financiera y espíritu emprendedor, centralizando los posibles beneficios en unos pocos dando lugar a brechas más amplias que contraponen el bienestar social en general. , Ya que actualmente aunque existen programas que han tenido éxito en México aún son escasos para el total de la población, por lo que es necesario se pueda expandir esta oferta para tener mayor alcance y poco a poco cultivar una nueva generación emprendedora con habilidades sólidas y que más miembros de la población puedan beneficiarse logrando un mayor y mejor resultado.

En el análisis a los programas e iniciativas en el país no se han identificado propuestas dirigidas a cubrir esta área de oportunidad en el mercado a pesar de la existencia de una amplia población en edad escolar ya que acorde al Instituto Nacional

de Estadística y Geografía (INEGI), en el censo de 2020 en la ciudad de Tijuana, se identificó que hay 214,867 niñas y niños de 8 a 14 años que saben leer y escribir, un número bastante amplio de población que requiere irse preparando y formando para conocer las mayores posibilidades que pueden llegar a tener en su etapa adulta.

Por otra parte, la situación de las comunidades marginadas o vulnerables se agrava en temas de educación. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en México (INEE) en su informe en 2019, detalla que en el país existen alrededor de 1.5 millones de niños y niñas en áreas rurales y 3.3 millones en áreas urbanas que no asisten a la escuela y también casi 2.5 millones de niñas y niños en pobreza no asisten a la escuela, poco más de medio millón de niños indígenas no tienen acceso a la escuela y aproximadamente 208 000 niños con discapacidad enfrentan mayores retos para acceder a la educación obligatoria.

Ante este panorama, la inclusión es uno de los elementos que pretende hacer de este proyecto un negocio social, ya que en su visión se contempla agregar a diferentes segmentos, desde quienes tienen acceso a la educación formal tanto pública como privada y que quisieran complementar con actividades extra escolares el aprendizaje de conocimientos que actualmente faltan en los programas de educación básica, así como aquellos que pertenecen a los sectores vulnerables antes mencionados que son quienes no tienen acceso a la educación primaria o que en las escuelas a las que asisten tienen distintas carencias que afectan en su entorno y bienestar.

Al proporcionar a los niños experiencias educativas en las primeras etapas de la vida, se promueve un crecimiento integral que tiene un impacto positivo en el rendimiento académico, las relaciones sociales y la igualdad de oportunidades en las siguientes

etapas de su vida, por lo que la inversión en educación temprana no solo beneficia a los individuos, sino también a la sociedad en su conjunto, al crear una base sólida para el éxito futuro y el bienestar de todos.

5. Plan de negocios

Una vez siendo conscientes de la situación de la educación financiera y el emprendimiento en el país y la necesidad de fomentar la creación de una cultura en esos sentidos desde la niñez, a continuación se presenta la estructura organizacional y operativa para la creación de un negocio social que de respuesta a esta necesidad y panorama, siendo optimista de que a través del modelo planteado se puede impactar de manera positiva el entorno y dejar huella y precedente para más iniciativas a futuro.

5.1 Nombre y descripción del negocio

Kidenia es un negocio social enfocado en fomentar desde la niñez el espíritu emprendedor y una educación financiera, con el objetivo de que los niños, niñas y las nuevas generaciones cuenten con los conocimientos y competencias necesarias para un manejo adecuado de las finanzas personales, familiares y para la creación de actividades productivas y de negocios si es su deseo emprender en el presente o futuro.

Este negocio se enfoca en atender la problemática social antes mencionada encontrando como área de oportunidad que inicialmente la población infantil de la ciudad de Tijuana de distintos niveles socioeconómicos y posteriormente otras ciudades, puedan acceder a un programa de educación con este enfoque y temáticas para atender

algunas de las competencias que se consideran prioritarias y necesarias para el siglo XXI. Por esta razón se considera esta propuesta como un negocio social tipo 1 dentro de la clasificación de los negocios sociales propuesta por Muhammad Yunus. Cabe destacar que al incluir como población objetivo también a los sectores vulnerables, el resultado de este negocio puede impulsar la creación de negocios tipo 2, al lograr la generación de proyectos y negocios de niñas y niños y posiblemente de sus familias para buscar un ingreso propio y que a partir de ahí se promueva su bienestar y el mejoramiento de su calidad de vida.

El negocio pretende establecerse en distintas etapas para que pueda ser financieramente y operativamente viable, iniciando con un modelo simplificado de arrendamiento de espacios y colaboraciones para minimizar los gastos fijos e ir generando fondos que puedan ser invertidos posteriormente en espacios propios para brindar los servicios, combinándolo con un esquema itinerante con el fin de llevar y acercar los programas de Kidenia a distintos espacios cercanos a las comunidades y grupos vulnerables.

A continuación, se presenta la imagen corporativa a partir del logotipo creado a con la definición de un nombre que integra palabras relacionadas a la población objetivo, el fomento de la generación de nuevas ideas y con el slogan que permite en dos palabras resumir el propósito del negocio de ser una vía de formación a los futuros emprendedores.

Figura 1.

Logotipo



Nota: Elaboración propia. Logotipo de la empresa

5.2 Misión

Impulsar el emprendimiento y la educación financiera en las nuevas generaciones a través de programas y actividades que generen conocimientos y competencias que les permitan acceder a nuevas oportunidades, crear sus propios negocios y ser agentes de cambio en el entorno como futuros emprendedores de nuestro país.

5.3 Visión al 2030

Ser una empresa social reconocida en la región por promover e impulsar de manera formal y efectiva la educación financiera y el emprendimiento desde la infancia, generando un impacto positivo en futuro de las nuevas generaciones y sus entornos cercanos, contribuyendo con esto al desarrollo económico y social del país.

5.4 Valores

Los valores de una empresa son parte fundamental para la definición de la cultura organizacional, ya que son la base del comportamiento de los colaboradores, las decisiones de la empresa, así como la forma de actuar del negocio con el entorno y todas las partes interesadas. Por esta razón, a continuación, se presentan los cinco valores que representan el compromiso de Kidenia.

Responsabilidad: Ser conscientes de las acciones y decisiones que toma el negocio social, con el fin de considerar siempre el impacto que se genera a nivel económico, social y ambiental.

Inclusión: Dar oportunidad e integrar a las distintas personas y comunidades para ser participe y beneficiarios de los programas y actividades creadas sin distinción alguna, creando igualdad de oportunidades.

Ética: Actuar de manera íntegra y honesta con transparencia por parte de todo el equipo como parte del compromiso social y manteniendo la confianza de todos los involucrados.

Innovación: Desarrollar nuevas ideas y proyectos fomentando la creatividad en cada uno de los procesos y para los futuros emprendedores como parte esencial del desarrollo y la competitividad.

6. Objetivos

Los objetivos como negocio social están enfocados en tener los elementos necesarios para la operatividad, así como para lograr un impacto positivo para el bienestar en general y para la contribución al desarrollo social y económico del país, sin embargo, de manera particular hay objetivos específicos que pretende cumplir Kidenia dentro de su misión y visión a corto, mediano y largo plazo dentro de los que destacar los siguientes:

Corto plazo a un año.

1. Desarrollar el contenido y material requerido para los cursos diseñados para el inicio de operaciones durante el 2025.
2. Iniciar el negocio social de manera formal en el segundo semestre del año 2025 con una estructura sencilla que permita la atención de los primeros grupos de niños interesados en aprender nuevos conocimientos y desarrollar competencias para la vida en diversas zonas de la ciudad de manera autofinanciada y por ahorros propios.
3. Definir los espacios para la impartición de los cursos a través de la renta por cursos, así como la gestión de los espacios de colaboración para iniciar de manera itinerante durante al menos el primer año de operación.
4. Cumplir las proyecciones operativas del primer año para lograr la graduación de las primeras generaciones de los programas de Kidenia donde se pueda medir el nivel de conocimientos que obtuvieron a partir de los cursos y el impacto inmediato en su formación.
5. Implementación del programa dirigido a las comunidades vulnerables y medir su interés, asistencia y pertinencia para su continuidad.
6. Contar con el personal de instructores y consejo necesario para el lanzamiento de los programas ofertados.
7. Lograr la inscripción de al menos 10 niños en cada uno de los cursos que se ofertarán durante el 2025.

Mediano plazo de 2 a 4 años.

1. Desarrollar un posicionamiento de marca como pioneros en la ciudad en la formación de futuros emprendedores desde la niñez.
2. Tener un espacio físico propio que permita ser la sede de las operaciones principales del negocio y donde se impartición de manera calendarizada los cursos alternándose con otras sedes de distintas zonas.
3. Ampliar en al menos un 30% el número de cursos y programas ofertados a la población de Tijuana para la obtención de mayores ingresos que permitan el autofinanciamiento para lograr tener mayor cobertura y atención a población interesada y necesitada de estos conocimientos.
4. Ampliar la estructura organizacional contando con instructores de tiempo completo para el desarrollo de más cursos y nuevos productos y servicios de interés en los segmentos de mercado.
5. Crear alianzas con organizaciones que puedan patrocinar o financiar parte de las actividades de Kidenia para lograr una mayor cobertura y alcance en las poblaciones vulnerables, así como en la difusión y educación de las áreas de experiencia de la empresa.

Largo plazo a 4 años.

1. Crecer orgánicamente contando con más espacios físicos propios para acercar los programas a las distintas comunidades interesadas en los programas.
2. Tener presencia en otras ciudades y estados del país para que mayor número de niños pueda acceder a este tipo de educación.

3. Identificar el impacto social logrado con las acciones previamente realizadas y poder desarrollar nuevas iniciativas de impacto social en el entorno y para nuevos segmentos de mercado.
4. Colaborar con programas internacionales que fortalezcan las propuestas e iniciativas desarrolladas para garantizar una educación constantemente adaptada a los requerimientos del entorno.

7. Análisis del mercado

7.1 Segmento del mercado

Kidenia está dirigido a atender a la población infantil principalmente en edades entre 8 y 12 años que viven en la ciudad de Tijuana ya que es donde se iniciará la empresa. Es importante destacar que se eligieron esas edades ya que se contempla que son grupos de edades relacionadas a los últimos años de la educación primaria y los primeros de secundaria y que son quienes podrían tener una mejor comprensión lectora y numérica, conocimientos importantes para el tipo de conocimientos que se van a propiciar en Kidenia, sin embargo, esto no es excluyente para quienes no tengan conocimientos previos o básicos en las áreas de matemáticas y español. Así como considerar en un futuro como se mencionó en los objetivos, desarrollar nuevos servicios para jóvenes de otras edades.

Para comprender mejor el mercado y los segmentos de atención se propone como referencia el índice de Niveles Socioeconómicos (NSE) creado por la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI), basado en un modelo estadístico que clasifica en siete niveles a los hogares mexicanos contemplando

seis dimensiones; capital humano, infraestructura práctica, conectividad y entretenimiento, infraestructura sanitaria, planeación y futuro e infraestructura básica y espacio, definiéndolos como niveles, A/B, C+, C, C-, D+, D y E, los cuales se explican a continuación.

Tabla 1

Niveles Socioeconómicos en México acorde a AMAI

NSE	Descripción
A/B	Conformado en su mayoría por hogares con jefe de familia con estudios profesionales o posgrado (80%). Siete de cada diez viviendas, tienen al menos 3 dormitorios y un 67% cuentan con al menos dos automóviles. El (99%) cuenta con internet.
C+	El 72% de los jefes de hogar tiene al menos estudios de preparatoria. El 54% de las viviendas cuentan con al menos 3 dormitorios, el 30% tienen al menos dos automóviles y el 97% tiene internet fijo en la vivienda. Poco más de la tercera parte del ingreso se utiliza en alimentación.
C	Un 82% de los hogares tienen un jefe con estudios de secundaria o más. El 40% tienen viviendas con al menos 3 dormitorios. El 91% cuentan con internet fijo en la vivienda y un 37% del gasto se usa en alimentación. El 14% tiene al menos dos automóviles.
C-	El 63% de los hogares están encabezados por un jefe con estudios máximos de secundaria. El 68% habitan en viviendas con uno o dos dormitorios. Ocho de cada 10 hogares (78%) cuenta con internet fijo en la vivienda. Cerca del 40% del gasto se asigna a alimentación y 18% a transporte
D+	El 74% de los hogares está encabezado por un jefe con estudios hasta secundaria. Ocho de cada 10 hogares habitan en viviendas con a los más 2 dormitorios. El 55% cuenta con conexión fija a internet y destinan el 42% del gasto a la alimentación.
D	En el 53% de los hogares el jefe tiene estudios hasta primaria. El 86% de las viviendas en donde habitan, tienen uno o dos dormitorios. Solamente el 14% tiene internet fijo en la vivienda. El (48%) de su gasto se destina a la alimentación.
E	La mayoría de los hogares tienen un jefe con estudios no mayores a primaria. Siete de cada diez viviendas tienen solamente un dormitorio y 83% no cuentan con baño completo. El (0.3%) cuenta con internet y más de la mitad del gasto se asigna a alimentos (52%) y solo el 1% a educación.

Nota. Elaboración propia, con datos de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI, 2020).

Kidenia al enfocarse en la inclusión de la población infantil de diversos niveles socioeconómicos y al considerar a los tomadores de decisiones como parte de su mercado, se clasifican los siguientes grupos acorde a sus características.

- Compradores

Padres de familia con al menos 1 hijo/a con un nivel socioeconómico C+ y A/B con interés de dotar a sus hijos con las mejores oportunidades educativas, clases y experiencias para su mejor desarrollo. Tienen un sentido de responsabilidad y conciencia social, suelen apoyar a causas con las que son empáticos.

- Usuarios y beneficiarios

Niñas y niños principalmente entre 8 y 12 años de la ciudad de Tijuana, pertenecientes a un nivel socioeconómico C+ y A/B, con intereses de aprender nuevas cosas, hacer actividades recreativas y de aprendizaje y que tienen padres interesados en invertir en una formación de calidad.

También niñas y niños entre 8 y 12 años de la ciudad de Tijuana, pertenecientes a un nivel socioeconómico D+ y E, con alguna condición de vulnerabilidad que viven en la ciudad de Tijuana ya sea que asistan a la primaria pública y/o que participen en actividades realizadas por centros, organizaciones o programas de asistencia social.

Padres de familia de nivel socioeconómico D+ y E que tomarán la decisión de que sus hijos reciban la formación de manera gratuita en temáticas de emprendimiento y educación financiera, dispuestos también a aprender y realizar actividades en familia, con interés de mejorar su condición económica y el bienestar integral de sus hijos.

Acorde al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en los resultados de su censo del 2020 se toma como referencia que existen 475,341 hogares familiares

en la ciudad de Tijuana con al menos un hijo, también se considera que existe una población total de 214,867 niñas y niños de 8 a 14 años que saben leer y escribir, estos números representan un estimado del mercado potencial que existe para Kidenia y sus programas, así como para futuros competidores en el mercado.

7.2 Análisis situacional

Se ha mencionado anteriormente en este documento que en México la educación financiera y para el emprendimiento es un lienzo casi en blanco para poder plasmar iniciativas que atiendan y que incluyan a la población infantil de los distintos niveles socioeconómicos así como a los pertenecientes a grupos vulnerables, asimismo se ha identificado que diversas instituciones y organismos internacionales señalan la importancia de propiciar acciones que permitan la creación de una cultura emprendedora que motive y fomente la voluntad y el espíritu emprendedor en las nuevas generaciones y en sociedades que tienen mayores retos en su crecimiento y desarrollo económico.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) quien mide la pobreza en México ha identificado que el 51.1% de los menores de edad se encuentran en situación de pobreza, lo que hace que se cuestione el futuro que tendrá este grupo en el ámbito académico y en su quehacer productivo y laboral así como su acceso a oportunidades y a sus derechos sociales, lo cual hace relevante considerar el emprendimiento social de tipo 2 como una figura de autoempleo para satisfacer sus necesidades básicas y las de su núcleo ya que una de las principales problemáticas asociadas a la pobreza es la deficiencia en capacidades productivas en las zonas vulnerables y marginadas (Osorio, G et al, 2022).

En el ámbito político y público en el último par de años se propuso por parte de la cámara de diputados en México una iniciativa con proyecto de decreto para la reforma del artículo 30 de la ley general de educación, con el objetivo de darle a la educación financiera la calidad de que sea una asignatura propia en todos los niveles de educación: básica, media superior y superior, esto con el fin de que la educación en este ámbito sea un mecanismo que favorece el empoderamiento de los sectores más vulnerables así como la toma de decisiones de carácter económico con el conocimiento de los instrumentos financieros disponibles, (Iniciativa de Ley al artículo 30 de la Ley General de Educación, 2022).

Si bien es cierto que han existido programas gubernamentales que tratan de incluir este enfoque, estos no han trascendido y han sido solo parte de programas o acciones aisladas de ciertos gobiernos o grupos políticos los cuales carecen de continuidad y permanencia.

Por su parte también existen distintas iniciativas, programas y empresas del sector privado dedicadas a la difusión y educación en el emprendimiento y las finanzas personales y para los negocios, por los que a continuación mencionan los más relevantes en México como son: *BusinessKids*, *Junior Achievement México*, Programa más allá del dinero (HSBC y *Junior Achievement*) y *DeKids*, programas dirigidos a una población con un nivel socioeconómico medio alto y alto, como una alternativa de actividades extracurriculares a los programas educativos de la educación formal en las escuelas.

También algunos autores y docentes han creado materiales educativos como el libro *Guía para el superhéroe emprendedor* y la serie de libros denominada *Tengo iniciativa*.

Por parte del Gobierno se han creado los programas: Mi primera empresa, que incluye actividades dirigidas a niños de primaria y secundaria (Damián, 2015), las Guías de educación financiera para primaria y secundaria que desarrolla material para docentes y alumnos, también se fundó el Museo interactivo de economía, el cual tiene la finalidad de acercar información económica y financiera de relevancia a la población.

Todas estas iniciativas, aunque se consideran como elementos pioneros en el mercado, con relación al mercado potencial por atender, se puede deducir que los resultados han sido mínimos, sin embargo, marcan un referente para Kidenia y un comparativo de sus principales prácticas,

7.3 Programas de referencias y Benchmarking

Acorde al análisis de las iniciativas, programas y empresas antes mencionadas y por sus características se pueden encontrar diversas opciones en el mercado dirigidas a diferentes sectores, niveles socioeconómicos, identificando que pueden coexistir todas las propuestas de valor y cada una diferenciarse por su propuesta de valor y aún hay grandes oportunidades y segmentos por atender. Cabe destacar que ninguna de estas propuestas actualmente atiende el mercado de Tijuana por lo que existe una gran área de oportunidad para ser pioneros en un negocio que genere un impacto de la magnitud que se dimensiona en el presente proyecto.

Líderes Jr, es un proyecto en Hermosillo Sonora México, enfocado en la realización de talleres para niños y jóvenes para fomentar la creatividad, el emprendimiento y la inteligencia financiera en escuelas primarias, secundarias y preparatorias. Inició como talleres dirigidos al público en general y posteriormente se

fueron incorporando las actividades en escuelas privadas como parte del fortalecimiento de los conocimientos, así como el desarrollo de nuevas habilidades que internamente no se cubrían.

Junior Achievement es una de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) más grandes del mundo enfocadas en la juventud que por más de 100 años ha ofrecido programas educativos y de aprendizaje para la inmersión laboral, el emprendimiento, la sostenibilidad, la integración de la tecnología, ciencia, ingeniería y matemáticas, así como de la salud financiera, (Junior Achievement México, 2022).

Actualmente opera en más de 100 países y atiende alrededor de 15 millones de jóvenes cada año. Sus programas atienden a niños desde los 5 años hasta jóvenes de 25 años, otorgando en este segmento el reconocimiento e importancia a las edades tempranas. Junior Achievement (JA) México inició hace 47 años y sus programas se basan en tres pilares: Educación para el trabajo, Emprendimiento y Educación Financiera. Cuenta con un consejo directivo de 25 integrantes del sector empresarial y social del país el cual participa activamente en la implementación de los programas, así como la vinculación con distintas instancias para el logro de sus metas.

En el país operan 8 programas dirigidos a la educación básica que contemplan desde el primer grado de primaria hasta sexto y están enfocados en alinear los contenidos de estos con las materias contempladas en el plan de estudios formal con el fin de que sean pertinentes los aprendizajes que obtienen en cada actividad. Generalmente los programas se imparten en escuelas públicas y privadas bajo el subsidio de los gobiernos estatales y locales o con el pago del programa por medio de patrocinio de empresas comerciales.

A continuación, se presenta la estructura de los programas de JA México que están relacionados a los temas del presente documento.

Tabla 2.

Programas de Junior Achievement México para educación básica.

Programa	Descripción	Características
Impulsa nuestra familia	Dirigido a alumnos de primero de primaria con el objetivo de abordar el rol de la familia y sus decisiones en la economía local.	5 sesiones de una hora cada una Guía para el docente Materiales para las sesiones
Impulsa nuestra comunidad	Dirigido a alumnos de segundo de primaria demostrando las actividades de las personas en la comunidad y el rol del gobierno, las empresas.	5 sesiones Guía para el docente Materiales para las sesiones y rol de juegos.
Impulsa nuestra ciudad	Dirigido a alumnos de tercero de primaria enseñando los distintos tipos de oficios y profesiones, la importancia del dinero, responsabilidades y productos financieros	5 sesiones Guía para el docente Materiales para las sesiones Colaboración con instituciones financieras y bancarias
Impulsa nuestra región	Dirigido a alumnos de cuarto de primaria identificando los distintos recursos que se requieren para la fabricación de los productos, así como la definición de conceptos financieros como: ingresos, gastos, inversión, utilidad y pérdidas.	5 sesiones Guía para el docente Materiales para las sesiones
Impulsa nuestra nación	Dirigido a alumnos de quinto de primaria donde con los aprendizajes previos, el alumno toma el rol de ser un emprendedor que creará su primer negocio y conocerán los elementos de un plan de negocio para implementarlo con su propuesta	5 sesiones Guía para el docente Materiales para las sesiones Material para producir su producto
Impulsa es mi futuro	Dirigido a alumnos de sexto de primaria si se desea continuar con el programa o se puede impartir de manera independiente. En las sesiones se impulsará el desarrollo de habilidades blandas acorde a su visión y mapa profesional que quieren desarrollar.	6 sesiones Guía para el docente y la institución Materiales para las sesiones
Aprender a emprender en el medio ambiente	Dirigido a alumnos de primaria con el objetivo de desarrollar la consciencia de la generación de nuevos negocios con la conservación del medioambiente	4 sesiones Guía para el docente y la institución Materiales para las sesiones

Emprender con valores	Dirigido a alumnos de primaria para impulsar la ética y los valores en los nuevos negocios y en el desarrollo profesional.	4 sesiones Guía para el docente y la institución Materiales para las sesiones
Impulsa más allá del dinero	Dirigido a alumnos de primaria con espíritu emprendedor y con posibilidades de desarrollar mayores conocimientos financieros, enfocándose en la administración de dinero, bienes y servicios.	5 sesiones Guía para el docente Materiales para las sesiones Actividades lúdicas

Nota: Características y detalles de los distintos programas de JA dirigidos a la educación básica. Elaboración propia, JA México, 2022.

En la revisión de estos programas de JA México se identificó que gran parte de sus contenidos, son temas que se pretenden abordar en el proyecto de negocio social presentado en este documento.

Como segunda iniciativa analizada y estudiada, se presenta BusinessKids, empresa privada considerada como el primer programa de emprendimiento infantil y juvenil en México, la cual inicia en el año 2011 con la visión de formar a los futuros emprendedores, ya que en su camino como empresaria y promotora de que otras personas emprendieran, identificó que la falta de emprendedores radica en el modelo educativo actual, el cual está enfocado en formar trabajadores pero no dota a las personas de conocimientos y herramientas para que estos puedan forjar sus propias oportunidades. Lo que inició formalmente como un curso de verano para enseñar a los niños y adolescentes a emprender en el futuro, hoy ya opera en más de 27 países y cuenta con más de cien centros y un sistema sólido de franquicias logrando con ello formar a más de 75 mil niños y jóvenes acorde a su página de internet.

Los pilares de este programa son cuatro: los negocios, la educación financiera, el fortalecimiento personal y la conciencia social y ante esto resultan sus diferentes propuestas académicas que se reflejan a continuación.

Tabla 3.

Programas de BusinessKids

Programa	Características
BusinessKids Curso regular intensivo	80 horas 4 meses 4 horas a la semana
BusinessKids Curso regular	80 horas 8 meses 2 horas a la semana
BusinessKids Curso online	80 horas 8 meses 2 horas a la semana Conexión vía zoom
Seminarios	Cursos cortos de 1 o 2 semanas 20 temas
Business Toddlers	Curso para niños de 2 a 4 años Contenido y actividades lúdicas para fomentar la creatividad
Business Teens	Curso para jóvenes de 15 a 19 años Contenido y actividades para jóvenes talentos con potencial a emprender
Business GrownUps	Curso dirigido a adultos con ideas de negocio o emprendimientos que requieren aprender lo necesario para lograr el éxito
Business Seniors	Programa de estimulación del espíritu emprendedor mediante ejercicios mentales y actividades de atención y convivencia

Nota: Elaboración propia, con datos de BusinessKids 2022.

Si bien esta empresa ha logrado crear programas para diversos nichos de mercado, se identifica con ello la necesidad de estar formando continuamente y a lo largo de la vida a las personas para poder desarrollar de una mejor manera sus proyectos tanto personales como profesionales.

Ambas iniciativas tanto JA México y BusinessKids han logrado excelentes resultados, haciendo evidente que esto existe debido a que actualmente hay una carencia en programas similares, sobre todo que contemplen las desigualdades

existentes en la actualidad, el rezago educativo y la falta de acceso a la educación, problemas sociales que aún existen en el país.

En Colombia, existen diversos ejemplos y referencias para el proyecto de negocio, ya que al ser un país de Latinoamérica podemos encontrar algunas similitudes en la sociedad, lo cual permite que su análisis también sea pertinente. Por tal motivo se hace mención del programa Agentes de impacto, el cual está dirigido a niños y jóvenes con el fin de promover la innovación social como un horizonte de posibilidades ciudadanas a través de talleres formativos para los grupos y sus familias para materializar ideas y con las cuales puedan emprender y lograr emprendimientos sociales. Esto lo realizan a través de 4 talleres colaborativos enfocados en las capacidades de los participantes, la realización de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunidad, la propuesta de soluciones y el prototipado de ideas. Este programa es parte de las diversas iniciativas que promueve Impact Hub, un espacio y comunidad de impacto e innovación que promueve el ecosistema emprendedor en todo Colombia y el cual simplemente en el 2022 con el programa Agentes de Impacto atendieron a más de 100 niñas y niños de distintos grupos, principalmente de grupos vulnerables en la ciudad de Medellín, (Impact Hub, 2023).

Finkids, es otro caso de referencia encontrado en Colombia el cual surge a partir del trabajo en comunidades vulnerables y de la identificación por parte de sus creadores que a través de la educación financiera se pueden romper los círculos de pobreza en ese país, por lo que se creó un ecosistema de aprendizaje financiero para la población infantil con tecnología, el juego y la innovación (Montilla, 2022). En 2017 su primer año de operación atendieron a más de mil cuatrocientos niños de diversos colegios públicos de

la ciudad de Bogotá, destacando que la operación de la empresa ha sido autofinanciada con recurso de los mismos socios y también a través de recursos obtenidos por la creación de contenido alterno de estas temáticas en una plataforma de suscripción, donde así obtienen fondos para tener una mayor cobertura e impacto. Su principal producto en la actualidad es una plataforma educativa en línea que contiene clases y contenidos educativos para las escuelas y organizaciones que pretenden acercar conocimientos de educación financiera, demostrando que una empresa desarrollada por emprendedores con una visión social puede crecer y desarrollar nuevos productos y servicios acorde a las necesidades identificadas en el entorno. (Finkids, 2023).

Todos estos ejemplos revisados han aportado a una visión de Kidenia como negocio social, dotando información importante a considerar y en algunos casos, transformando la idea inicial del negocio, que conforme se estudia y analiza más el mercado y el entorno, hay una mayor comprensión del funcionamiento de este y por ende un mayor soporte en la propuesta de valor.

7.4 Investigación de mercado

En el primer semestre del 2023 se realizó una investigación de mercados con técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de sustentar la propuesta de negocio y conocer la viabilidad en el mercado. En una etapa inicial se implementó una encuesta dirigida a madres y padres de familia con hijos que cursan quinto y sexto grado de primaria con el objetivo de conocer su opinión y experiencia sobre actividades en las que han participado sus hijos para tener referencias informativas para el entendimiento de ese segmento de mercado y para la construcción del modelo de negocio así como

conocer su interés para nuevas propuestas con temas relacionados a la educación financiera y el emprendimiento infantil para sus hijos. Se determinó cuestionar a los padres de familia ya que ellos son quienes tomarán las decisiones respecto a la educación de sus hijos durante su crecimiento además de tener o no el capital para invertir en este tipo de iniciativas.

La implementación de dicha investigación se realizó a través de la plataforma digital SurveyMonkey con un cuestionario diseñado con 27 reactivos a una muestra de 385 personas tomando como referencia datos del INEGI acorde a 475,341 hogares familiares en la ciudad de Tijuana, con al menos un hijo y una población total de 214,867 niñas y niños de 8 a 14 años que saben leer y escribir en la ciudad de Tijuana en el censo de 2020.

El cuestionario diseñado para esta investigación se agrega en el Anexo 1. Obteniendo como principales resultados los siguientes:

Tabla 4.

Resultados de la investigación de mercados cuantitativa para Kidenia

Número	Resultados
1	El 61% de los padres de familia encuestados tienen inscritos a sus hijos en escuelas primarias públicas y el 39% en escuelas particulares.
2	En las escuelas donde están inscritos los hijos cuentan con clases adicionales como: deportes, artes, idiomas y programación y robótica principalmente.
3	El 69,16 % de los hijos de los encuestados participan en alguna de las clases adicionales que ofertan en sus escuelas.
4	El 54,21 % contestó que sus hijos no reciben clases de emprendimiento o educación financiera en sus escuelas.
5	El 72% ha incentivado el aprendizaje de términos y prácticas financieras en sus hijos.
6	Los principales temas que se consideran importantes para fomentar en la enseñanza de las nuevas generaciones son en orden de importancia: 1. Nuevas oportunidades y tendencias

	<ul style="list-style-type: none"> 2. Inteligencia emocional 3. Expresión oral y escrita 4. Espíritu emprendedor 5. Desarrollo de la creatividad 6. Trabajo en equipo 7. Finanzas personales 8. Responsabilidad social 9. Nuevas tecnologías
7	Entre otros temas importantes para incorporar en la enseñanza de las nuevas generaciones destacan: la salud mental y física y valores.
8	El 78% de los encuestados encuentran muy relevante el que exista un programa educativo extraescolar donde se aborden temas de educación financiera y emprendimiento.
9	El 98.20% no conocen programas o propuestas de formación en emprendimiento y educación financiera para niños.
10	Al 65,42 % le interesaría inscribir a sus hijos en un programa extraescolar donde se aborden temas de educación financiera y emprendimiento y el 25,23 % tal vez consideraría inscribirlos.
11	El 37,38 % de los padres de familia considera que la mejor modalidad para un programa de formación en emprendimiento y educación financiera extraescolar sería como clases presenciales algunos días de la semana después de clases, seguido con la preferencia del 22.43% por una modalidad híbrida (combinando clases presenciales y en línea) y el 16,82% como cursos de verano. El 23.37% restante considera otras modalidades como clases en línea o en sábados.
12	El 42% está dispuesto a invertir de manera mensual entre 700 y 1,000 pesos en actividades extraescolares para sus hijos, el 29% menos de 700 pesos, el 13% entre 1,001 y 1,500 pesos y el 16% restante más de 1,501 pesos
13	El 56,07 % de los encuestados estarían dispuestos a apoyar a niñas y niños de sectores vulnerables para que puedan ser parte de un programa de educación y formación en emprendimiento y educación financiera.

Nota: Elaboración propia con información obtenida en la aplicación del instrumento de encuesta en 2023.

Con esta revisión e interpretación de resultados de la encuesta aplicada se resalta el interés ante la propuesta de un programa de formación en emprendimiento y educación financiera, lo cual valida en un primer nivel el proyecto de negocio Kidenia, además de que brinda información relevante para la toma de decisiones respecto al contenido, precios y modalidad del programa para poder desarrollar el siguiente plan de negocios.

A la par se han implementado técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad y un grupo focal aplicados a niñas y niños entre 8 y 12 años de edad de la ciudad de Tijuana y sus alrededores de distintas escuelas y zonas con el fin de conocer su interés en las temáticas propuestas e ideadas para desarrollar el plan y contenido académico de los distintos productos y servicios que puede implementar Kidenia. Como parte de los resultados obtenidos se pueden destacar los siguientes resultados.

Tabla 5.

Principales resultados de la investigación de mercados cualitativa para Kidenia

Número	Resultados
1	La mayoría de los entrevistados y participantes han tenido algún acercamiento a temas financieros durante su niñez como: el valor del dinero, la importancia del ahorro, sin embargo, desconocen temas relacionados al término emprendimiento y la posibilidad de crear sus negocios.
2	Algunos niños han realizado actividades relacionadas al emprendimiento como la venta de: dulces y alimentos, juguetes o incluso creación de cuentas en redes sociales para la generación de contenido.
3	Quienes tienen algunos conocimientos relacionados a los temas de educación financiera o emprendimiento lo han escuchado principalmente por su entorno familiar o por contenido digital en redes sociales y plataformas como youtube.
4	Ninguno de los participantes ha recibido una educación formal en temas de emprendimiento o educación financiera.
5	Existe un gran interés por contar con actividades más recreativas, lúdicas y digitales en cualquier programa alternativo a la educación que reciben en la escuela.
6	En su mayoría presentan una empatía por colaborar con niños y niñas de otras escuelas a la que pertenecen e incluso de otras zonas de donde viven.
7	Les interesa contar con material de apoyo para cualquier actividad académica, principalmente si es digital.
8	De las actividades presentadas como propuesta de los cursos, hubo una mayor aceptación a las que son en colaboración que las actividades individuales, así como destacaron acciones como: la implementación de retos y dinámicas con distintos instructores.
9	Algunos participantes presentan temor al tener que exponer o presentar sus ideas ante otros.
10	La mayoría de los participantes mostraron interés en proponer soluciones a problemáticas ambientales como el medio ambiente, el uso del agua y los

	desechos, así como en temas sociales como el acoso escolar, la familia y la pobreza, entre los temas prioritarios que abordaron.
11	Quisieran que los cursos duren poco tiempo y que existiera continuidad en caso de que les guste la dinámica pero que no sea obligatorio.

Nota: Elaboración propia con información obtenida en la aplicación de técnicas cualitativas 2023.

Para identificar a las niñas y niños que participaron en estas técnicas de investigación, como referencia se agrega el listado en el anexo 2.

Es importante mencionar que a partir de las experiencias de investigación realizadas en el 2023 se realizaron ajustes que se consideran pertinentes en el modelo de negocio y en las proyecciones de este.

8. Descripción de productos y servicios

Kidenia bajo su premisa de formar a los futuros emprendedores a través de la formación en educación financiera y para el emprendimiento cuenta en una primera etapa con cuatro servicios a ofertar.

Tabla 6.

Servicios proporcionados por Kidenia en su etapa inicial.

Servicio	Características
Curso intensivo regular	Duración total de 3 meses Sesiones de 2 días a la semana Sesiones de 2 horas cada una, total de 4 horas a la semana 48 horas en total Instructores por módulos Sedes alternativas
Curso intensivo sabatino	Duración total de 3 meses 1 sesión los sábados de 4 horas 48 horas en total Instructores por módulos Sedes alternativas

Curso de verano	Duración total de 2 semanas Sesiones diarias de 4 horas 40 horas en total Instructores por módulos Sedes alternativas
Curso intensivo en comunidades vulnerables	Duración 3 sesiones Sesiones de 4 horas 12 horas en total Se tendrán sesiones complementarias de fortalecimiento acorde a la asistencia.

Nota: Elaboración propia acorde al modelo propuesto a partir de la investigación, 2023.

Acorde a la revisión exhaustiva de distintos modelos con propósitos similares y a partir de la definición de la propuesta de valor diferenciada, se han definido los temas que abarcarán los programas, los cuales se desglosan en una serie de actividades y dinámicas que a lo largo de distintos periodos se abordarán con mayor o menor énfasis dependiendo el servicio o producto que se vaya a adquirir.

También a partir de entrevistas informales con personas con amplia experiencia en la intervención social y trabajo con grupos vulnerables, se identificó que este segmento carece de tiempo que pueda invertir en programas de largo plazo precisamente por las condiciones que tiene que enfrentar por su misma vulnerabilidad por lo que da prioridad en ocasiones a otras situaciones para ellos de urgencia. Por tal motivo se considera diseñar un programa adecuado a estas condiciones sin que se pierda el objetivo de la empresa, ya que es un elemento esencial de su modelo como negocio social para la transformación del entorno general y sobre todo de aquellos sectores que más lo necesitan.

A continuación, se presenta el contenido de aprendizaje para cada uno de los cursos alineado a los resultados de investigación del mercado y al análisis de las condiciones de los distintos grupos.

Tabla 7.

Programa de contenido Kidenia para cada uno de los cursos

Servicio	Contenido
<p>Curso intensivo Y curso sabatino</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué quiero ser de grande? <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Mapa de las profesiones 1.2 Identificando mis talentos 1.3 Creación de avatars del futuro 2. ¿Cómo funciona nuestro entorno? <ol style="list-style-type: none"> 2.1 El mundo y la economía 2.2 ODS 2.3 Identificando oportunidades 3. Finanzas personales <ol style="list-style-type: none"> 3.1 El valor del dinero 3.2 Ahorro 3.3 Gastos 3.4 Presupuestos 3.5 Productos financieros 3.6 Generación de ingresos 4. Creatividad e innovación. <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Desarrollo de nuevas ideas y técnicas de creatividad 4.2 Resolviendo los problemas 4.3 Conoce el mercado 5. Desarrollo de productos <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Implementando mi creatividad con la caja sorpresa 5.2 Prototipos 5.3 ¿Cómo produzco mi producto? 5.4 ¿Cuánto cuesta hacer el producto? 6. Creando mi empresa <ol style="list-style-type: none"> 6.1 ¿Qué puedo vender y a quién? 6.2 Planeando mi empresa 6.3 Ponle nombre a tu empresa 6.4 Presenta tu empresa

	6.5 Vende a tu mercado tu propuesta
Curso de verano	<p>1. ¿Qué quiero ser de grande?</p> <p>1.1 Mapa de las profesiones</p> <p>1.2 Identificando mis talentos</p> <p>1.3 Creación de avatars del futuro</p> <p>1.4 ODS</p> <p>2. Educación financiera</p> <p>2.1 El mundo y la economía</p> <p>2.2 Finanzas personales</p> <p>2.3 Productos financieros</p> <p>2.4 Generación de ingresos</p> <p>3. Creatividad e innovación.</p> <p>3.1 Desarrollo de nuevas ideas y técnicas de creatividad</p> <p>3.2 Resolviendo los problemas</p> <p>3.3 Conoce el mercado</p> <p>3.4 Desarrollando productos con la caja sorpresa</p> <p>4. Creando mi empresa</p> <p>4.1 ¿Qué puedo vender y a quién?</p> <p>4.2 Planeando mi empresa</p> <p>4.3 ¿Cuánto cuesta mi empresa y qué necesito para hacerla realidad?</p> <p>4.4 Presenta tu empresa</p> <p>4.5 Vende a tu mercado tu propuesta</p>
Curso intensivo en comunidades vulnerables	<p>1. ¿Qué quiero ser de grande?</p> <p>1.1 Mapa de las profesiones</p> <p>1.2 Identificando mis talentos</p> <p>1.3 Creación de avatars del futuro</p> <p>1.4 ODS</p> <p>2. Educación financiera</p> <p>2.1 El mundo y la economía</p> <p>2.2 Finanzas personales</p> <p>2.3 Productos financieros</p> <p>2.4 Generación de ingresos</p> <p>3. Creatividad e innovación.</p> <p>3.1 Desarrollo de nuevas ideas y técnicas de creatividad</p> <p>3.2 Conoce el mercado</p> <p>3.3 Desarrollando productos con la caja sorpresa</p> <p>4. Creando mi empresa</p> <p>4.1 ¿Qué puedo vender y a quién?</p> <p>4.2 Planeando mi empresa</p>

	4.3 ¿Cuánto cuesta mi empresa y qué necesito para hacerla realidad? 4.4 Vende a tu mercado tu propuesta
--	--

Nota: Elaboración propia. Temas y subtemas para el programa Kidenia 2023.

9. Programa y metodología KIDENIA

El programa diseñado para cumplir la misión del negocio social y se desarrolla a partir de cursos participativos, prácticos y divertidos que integran la enseñanza de contenidos específicos, fomentando los conocimientos y habilidades para que los niños comprendan su entorno, aprendan a gestionar su dinero, apliquen su creatividad para generar soluciones y puedan crear proyectos emprendedores que puedan impactar en el bienestar de su futuro económico y social.

A continuación, se detallan los contenidos de cada uno de los módulos del programa.

Curso intensivo y Curso sabatino:

Módulo 1. Bienvenida y sesión ¿Qué quiero ser de grande?

Objetivo: La dirección de Kidenia les dará la bienvenida a los alumnos al programa y se les dará a conocer la dinámica del programa, realizando la presentación de sus instructores. Además, en esta primer sesión se inicia con el fin de que los alumnos visualicen y reflexionen sobre sus intereses y talentos, así como las distintas profesiones y posibilidades para su futuro a partir de los siguientes temas:

1.1 Mapa de profesiones

Contenido: Presentación de las distintas profesiones y carreras, análisis de las actividades que realizan en cada campo, como las artes, ciencias, tecnología y más.

Actividad: Crear un mapa mental colectivo de profesiones, donde los niños dibujan o escriben sobre diferentes carreras que existen y que les interesan, posteriormente se realizarán las siguientes preguntas como: ¿qué habilidades necesito?, ¿qué me gustaría aprender de eso?, ¿a quién conozco que me pueda platicar más sobre su experiencia?, para entre todos dar respuesta a estas preguntas.

1.2 Identificando mis talentos.

Contenido: Explicar que cada persona tiene habilidades y talentos únicos y eso es lo que siempre los va a distinguir, estos se pueden aprovechar y para ello es necesario identificarlos y sobre todo trabajarlos y ponerlos en la práctica.

Actividad: Se realiza un test de talentos y una vez aplicado se agrupan en categorías y se comparte como esos talentos pueden llevarlos a diferentes profesiones como las que se identificaron previamente.

1.3 Creación de avatares del futuro.

Contenido: Hablar sobre cómo se imaginan los alumnos así mismos en el futuro y cómo sus intereses y contenidos los llevarán a esa meta.

Actividad. Los niños dibujarán en físico o con herramientas digitales aplicando su creatividad su avatar del futuro, priorizando en la actividad o profesión que quisieran tener identificando cómo aplicarán esos talentos y habilidades. Al final deberán compartir la historia de ese avatar.

Módulo 2. ¿Cómo funciona nuestro entorno?

Objetivo: Introducir a los niños en la comprensión del mundo en el que vivimos y cómo las decisiones individuales afectan al entorno económico y social.

2.1 El mundo y la economía

Contenido: Explicar cómo funciona nuestro mundo y las relaciones comerciales desde un punto de vista económico, considerando las dinámicas de trabajo, la producción, el consumo, las finanzas y la importancia de la cooperación.

Actividad: Se realizará una simulación de intercambio, el uso del dinero para la adquisición de bienes y servicios según las reglas del mercado. Luego, analizan cómo las decisiones de compra y venta afectan la distribución de los bienes.

2.2 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)

Contenido: Introducción a los qué son y cuáles son los ODS, así como impactan a las comunidades y al planeta.

Actividad: Los niños crean un cartel de los ODS en grupo, representando visualmente un objetivo que más les interese. Luego, cada niño explica cómo pueden contribuir a ese objetivo en su vida diaria.

2.3 Identificando oportunidades

Contenido: Explicar qué es una oportunidad en el mercado y cómo pueden encontrar problemas o necesidades en su entorno que pueden resolver.

Actividad: Se desarrolla el ejercicio “Caza de oportunidades” donde en pequeños grupos, los niños identifican problemas que observan en su comunidad, escuela o hogar, y proponen soluciones.

Módulo 3. Finanzas personales

Objetivo: Enseñar los principios básicos sobre cómo manejar el dinero de forma responsable a partir de ahora en su vida diaria y cómo tomar las mejores decisiones respecto a las finanzas personales.

3.1 El valor del dinero

Contenido: Explicar de manera sencilla de dónde proviene el dinero y cómo se usa para comprar bienes y servicios.

Actividad: Juego de compras: Los niños reciben un monto de dinero ficticio y deben tomar decisiones de compra para diferentes actividades, alimentación, ropa, gustos, inversión, etc. El desafío es aprender a gastar de manera responsable.

3.2 Ahorro

Contenido: Introducir la importancia del ahorro para alcanzar metas a largo plazo, así como conocer el uso de las cuentas de ahorro y diferentes opciones en bancos y sistemas de ahorro.

Actividad: Conocer y elegir una herramienta de ahorro para iniciar prácticas de ahorro de manera semanal durante el curso.

3.3 Gastos

Contenido: Enseñar sobre la diferencia entre necesidades y deseos, y cómo priorizar los gastos.

Actividad: Los niños clasifican diferentes productos o servicios como necesidades o deseos y luego discuten cómo organizar un presupuesto para satisfacer ambas categorías.

3.4 Presupuestos

Contenido: Identificar qué es un presupuesto y para qué sirve, así como conocer la administración de ingresos y gastos.

Actividad: Mi primer presupuesto: Los niños crean un presupuesto con un ingreso ficticio semanal y asignan cantidades a diferentes categorías (ahorro, gastos, entretenimiento). Después, deben presentar sus presupuestos y discutir cómo organizarían su dinero.

3.5 Productos financieros

Contenido: Explicar conceptos básicos sobre productos financieros (como cuentas bancarias, tarjetas de ahorro, etc.).

Actividad: Se creará una caja de productos financieros donde se presentan los productos financieros básicos, los niños deben adivinar qué hace cada producto y cómo les ayudaría en su vida diaria.

3.6 Generación de ingresos

Contenido: Hablar sobre diferentes maneras de generar ingresos, como el trabajo, el emprendimiento, y la inversión.

Actividad: Se les presentará a los alumnos videos con testimonios y ejemplos de las formas de generación de ingresos y posteriormente se abrirá el diálogo para conocer las opiniones, percepciones y saber qué forma les llama más la atención, así como identificar las ventajas de cada una de estas modalidades.

Módulo 4. Creatividad e innovación

Objetivo: Fomentar la creatividad y el pensamiento innovador para establecer las bases del emprendimiento en los alumnos y que generen una ideología para resolver problemas de manera original.

4.1 Desarrollo de nuevas ideas y técnicas de creatividad

Contenido: Técnicas como la lluvia de ideas, mapas mentales, y la asociación libre para generar nuevas ideas tomando como base problemas y situaciones cercanas a los niños dentro de su comunidad y entorno.

Actividad: Se les enseñará a trabajar en equipo con el método de lluvia de ideas dividiendo al grupo total en grupos más pequeños para generar las ideas con materiales y recursos disponibles. Se dan ejemplos de negocios y sus soluciones actuales como referencia y limitante a no poder copiar esas propuestas.

4.2 Resolviendo los problemas

Contenido: Introducción a la importancia de la resolución de problemas y cómo las soluciones creativas pueden ayudar a la sociedad.

Actividad: Desafío creativo a través de la presentación de un problema y pedir a los niños que en equipos encuentren la solución más creativa utilizando materiales disponibles.

4.3 Conoce el mercado

Contenido: Explicar qué es el mercado y cómo se producen, venden y compran productos, sobre todo las características de los compradores y razones por las que realizan esta actividad.

Actividad: Como tarea deberán preguntar en su entorno qué productos y servicios necesitan y quisieran tener para que ellos pudieran vender.

Módulo 5. Desarrollo de productos

Objetivo: Enseñar cómo transformar ideas creativas en productos tangibles.

5.1 Implementando mi creatividad con la caja sorpresa

Contenido: Utilizar objetos y recursos comunes para crear algo nuevo o identificar qué se necesita para hacerlo.

Actividad integradora de temas 5.1 y 5.2

5.2 Prototipos

Contenido: Introducir la idea de un prototipo como la primera versión de un producto.

Actividad integradora: Caja sorpresa: Los niños reciben una caja con materiales aleatorios y deben usar su creatividad para desarrollar un producto acorde a lo que investigaron en el entorno previamente.

5.3 ¿Cómo produzco mi producto?

Contenido: Hablar sobre los pasos para producir un producto a gran escala.

Actividad: Simular la producción en serie de un producto donde los niños repiten el proceso de creación de sus prototipos.

5.4 ¿Cuánto cuesta hacer el producto?

Contenido: Aplicar los conocimientos sobre el cálculo de costos y precio de venta para lanzar un producto al mercado.

Actividad: Los niños hacen una lista de los materiales utilizados, el tiempo implementado y los servicios necesarios para hacer su prototipo y calculan cuánto costaría producirlo con la guía del instructor. Luego, piensan en un precio justo para venderlo.

6. Creando mi empresa

Objetivo: Con el conjunto de conocimientos adquiridos durante el curso, se busca que guiar a los niños para crear su propia empresa de manera simple y comprensible atendiendo a intereses y problemáticas del entorno.

6.1 ¿Qué puedo vender y a quién?

Contenido: Identificar otros productos o servicios que puedan ofrecer y a quién podrían estar dirigidos o mejorar el prototipo desarrollado si es viable.

Actividad: Investigación de mercado: Los niños investigan qué les gustaría vender y quiénes serían sus clientes ideales (por ejemplo, amigos, familiares, etc.).

6.2 Planeando mi empresa

Contenido: Conocer el proceso e importancia de la planeación para minimizar riesgos ante cualquier situación y más en los negocios.

Actividad: Define tus procesos y visualización de lo que puede pasar y plasma soluciones para atenderlos.

6.3 Ponle nombre a tu empresa

Contenido: Encontrar el nombre e imagen ideal para el negocio que se va a crear.

Actividad: Diseña tu logotipo a partir de herramientas tecnológicas.

6.4 Presenta tu empresa

Contenido: Conocer la importancia de presentar tu idea como un negocio para que se puedan interesar en tus productos y servicios.

Actividad: Prepara frases de impacto con lo que puedas convencer de que compren tus productos y les guste tu marca. Mapa colectivo de apoyo de los alumnos para cada proyecto.

6.5 Vende a tu mercado tu propuesta

Contenido: Conocer la importancia de vender tus productos y validar si es un buen negocio y tiene futuro.

Actividad: Se realizará el bazar emprendedor Kidenia acorde al número de la generación, donde el alumno se preparará para poner un stand de venta de sus productos y servicios y promocione su marca con distintos perfiles de asistentes.

Esta metodología plasma el programa completo el cual acorde a las versiones de los cursos de verano e intensivo práctico para comunidades vulnerables se adaptará a los tiempos fusionando los contenidos temáticos y las prácticas para una mayor optimización de los tiempos acorde a la temporada y necesidades de los distintos grupos a los que se atenderán.

10. Estructura organizacional

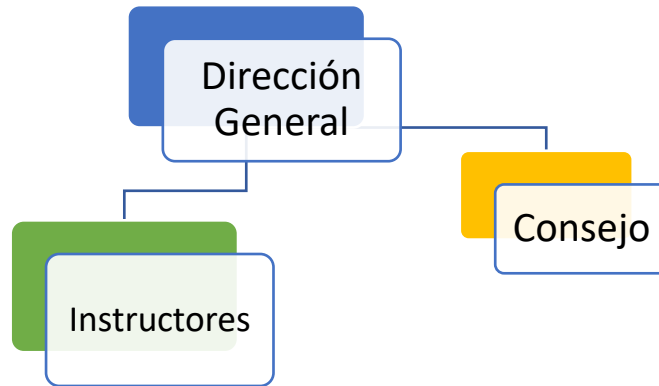
El capital humano es pieza fundamental en cualquier negocio y para Kidenia se considera una estructura operativa simplificada en la etapa inicial del proyecto con el objetivo de minimizar los gastos e identificar las verdaderas necesidades de recursos humanos para la implementación del programa en sus diferentes etapas visualizando un crecimiento en la red de colaboradores en un mediano plazo.

A corto plazo se considera más un emprendimiento que como persona física se pueda iniciar, apoyándose en la subcontratación del personal que pueda operar cada uno de los cursos acorde a la demanda que se tenga de cada uno de ellos, por lo cual contar con una amplia base de instructores permitirá tener opciones para cuando se realicen los mismos así como si se demandan mayor número de cursos, estos se puedan ofertar sin problema.

A continuación, se presenta la propuesta del primer organigrama de Kidenia para su primer año de operación o hasta que la demanda permita un crecimiento en la organización que se pueda cubrir financieramente.

Figura 2.

Organigrama inicial de Kidenia



Nota: Elaboración propia para definir el organigrama inicial de Kidenia 2024.

Este organigrama contempla una dirección general encargada de marcar el camino del proyecto y negocio social, cumpliendo con la misión y propósito de este, como posición estratégica encargada también de difundir el negocio entre los distintos segmentos y sectores de interés. Para lograr el alcance esperado de manera efectiva, se considera de gran importancia formar un consejo de especialistas externos que permitan ser el puente entre los diversos sectores y con ello facilitar la implementación y desarrollo del proyecto, esto surge a partir del análisis de algunos programas similares y a través de la experiencia propia, además de ya contar con un banco de interesados en sumarse al proyecto a través de esta figura externa.

Para la estructura operativa se considera iniciar con personal contratado por honorarios como instructores quienes de manera general serán los encargados de impartir los contenidos educativos a los grupos de niños. Se pretende que los instructores

varíen acorde a los temas implementados por lo que resulta la mejor opción la realización de contratos por las horas y conceptos impartidos.

A mediano plazo se considera el incorporar dentro de la estructura organizacional un coordinador académico encargado del seguimiento al programa académico, al avance y seguimiento particular de los alumnos, así como al reclutamiento y contratación de instructores para tener una mayor cobertura del mercado potencial.

En una siguiente etapa lo idóneo es contar con un equipo administrativo que permita cubrir todas las operaciones que se demandan durante el crecimiento de un negocio considerando prioritario siempre la visión de ser un negocio social.

10.1 Perfiles de puesto

A continuación, se presentan las descripciones y perfiles de los puestos del primer organigrama propuesto.

Tabla 8.

Servicios proporcionados por Kidenia en su etapa inicial.

Puesto	Perfil y descripción de puesto
Dirección general	<p>Persona encargada de la dirección y liderazgo de la empresa para su correcta operación, es el responsable de implementar correctamente la filosofía empresarial en cada una de las acciones a desarrollar. Dirige la administración general de la empresa y supervisa la implementación de los programas y servicios ofertados por Kidenia, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la educación de calidad y la cobertura a las poblaciones vulnerables. Será el encargado de conseguir y negociar los espacios para la oferta de los programas, así como la búsqueda de aliados estratégicos que faciliten la operación.</p> <p>Perfil: Profesionista preferentemente con estudios de posgrado en áreas de negocio y/o educación, con experiencia en el sector educativo. Edad entre 30 y 45 años.</p>

	<p>Conocimientos administrativos y de gestión de recursos financieros Que radique en la ciudad de Tijuana. Disponibilidad para viajar y trasladarse a distintas zonas de la ciudad Experiencia como docente o instructor. Empatía con niños de distintas edades. Conocimiento en el trato de la población infantil y los sectores vulnerables. Habilidades de comunicación, relaciones públicas y actitud de servicio.</p> <p>Sueldo: \$12,500 y prestaciones de Ley</p>
Consejo	<p>Personas voluntarias encargadas de brindar guía y asesoría a Kidenia para su correcta implementación, así como para facilitar vínculos y contactos para que el mercado conozca la propuesta de valor de Kidenia. Brindan soporte y respaldo en la misión y actividades de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Perfil: Profesionistas y líderes de diversas áreas con interés de colaborar en proyectos de impacto social. Conocimientos de áreas de los negocios y la educación. Disponibilidad de tiempo para participar en las actividades de Kidenia. Empatía con niños de distintas edades y de distintos sectores.</p> <p>No reciben sueldo. Perciben beneficios de participación social.</p>
Instructores	<p>Encargados de impartir el contenido académico diseñado para formar a las niñas y niños participantes en los distintos servicios como futuros emprendedores a partir de la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos con alto sentido ético y responsabilidad.</p> <p>Perfil: Profesionistas de la educación especializados en la educación básica. Edad entre 22 y 40 años. Habilidad para el trato con niños de condiciones especiales y sectores vulnerables. Conocimientos de educación financiera y emprendimiento. De preferencia con experiencias en emprendimiento. Personas interesadas en ingresos adicionales por concepto de impartición de cursos. Disponibilidad en horarios por la tarde y fines de semana.</p> <p>Pago por honorarios contemplando el pago por hora con monto inicial de \$150.00 pesos.</p>

Nota: Elaboración propia acorde a perfiles y descripciones de puestos sugeridos para la etapa inicial de Kidenia 2024.

10.2 Consejo Kidenia

Un elemento que se identificó a partir de la revisión de programas y empresas de referencia es la conformación de un grupo de especialistas en diversas áreas que aporten de manera voluntaria su conocimiento y tiempo para beneficio del negocio social y que a su vez sean facilitadores para el cumplimiento de los objetivos y el posible escalamiento del negocio y su impacto en el entorno. A su vez durante la creación y conformación del negocio se han encontrado aliados que han estado dispuestos a ser esta figura en la estructura organizacional de Kidenia por lo que a continuación se presentan a los miembros del Consejo del presente negocio para dar soporte a su inicio y operación desde sus distintas áreas de experiencia y quienes se han elegido acorde a su compromiso social y su interés por desarrollar programas de impacto a favor del emprendimiento y la educación financiera.

Tabla 9.

Miembros del Consejo Kidenia

Nombre	Perfil
Omar Valladares Icedo	Docente, Investigador y miembro de organismos empresariales quien tiene experiencia con la implementación de un programa empresarial dirigido a niños y programas de educación financiera.
Antonio Luquín	Creativo mexicano y director de la empresa Plurales, experto en temas de emprendimiento y programas sociales quien fomenta la educación en estas temáticas y a su vez trabaja con empresas que buscan desarrollar acciones de responsabilidad social.
David Peguero Contreras	Docente experto en temas de emprendimiento, colabora en distintos grupos de apoyo a comunidades vulnerables y quien tiene un gran sentido social e interés por compartir conocimiento.
Sofía Estrada Saldivar	Psicóloga con experiencia en impartir talleres para niños, principalmente aborda temas de desarrollo de habilidades blandas y desarrollo de capacidades. También cuenta con experiencia en la atención de grupos vulnerables.

Laura López Ruiz	Subdirectora de la Escuela Normal Fronteriza, con experiencia en educación en la etapa básica, los programas y las reformas educativas y es un vínculo con la formación de docentes para incorporar a Kidenia.
Ricardo Aguerrebere Duarte	Ingeniero experto en desarrollo e innovación con experiencia en programas de emprendimiento a nivel nacional, cuenta con gran interés en compartir y transmitir conocimiento, así como asesorar en el uso de los recursos tecnológicos para propuesta de negocios y programas sociales.
Luis Eduardo Vargas Gurrola	Ingeniero y docente con experiencia en la implementación de programas de sustentabilidad en niños y jóvenes como Kidwind, además de promover la incorporación de los ODS en prácticas educativas.

Nota: Elaboración propia acorde a perfiles y descripciones de puestos sugeridos para la etapa inicial de Kidenia 2024.

Hasta el momento ellos son personas que conocen el proyecto y han acepto ser parte del consejo que aún se está conformando para el lanzamiento oficial de la primera etapa de Kidenia como negocio social en la ciudad de Tijuana. En una segunda etapa se busca incrementar el número de integrantes del consejo con un programa de trabajo anual que permita tener claridad en la participación que tendrán en la empresa y sus actividades.

11. Entorno legal y fiscal de la empresa

Acorde a la asesoría contable y fiscal recibida y a la revisión de las plataformas digitales del Servicio de Administración Tributaria (SAT), se determinó que para iniciar operaciones como proyecto de negocio emprendedor y social, se puede iniciar con una figura fiscal como persona física con el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO), el cual es una figura administrativa fiscal orientada a pequeños contribuyentes que perciben ingresos anuales menores a 3.5 millones de pesos facturados conforme a su

actividad económica y por lo cual en este esquema se está obligado a pagar entre el 1 y el 2.5% de sus ingresos.

Aunque esta figura no es la más conveniente para una estructura empresarial ya que por su bajo porcentaje de obligaciones no se puede deducir ningún otro tipo de gasto, resulta muy conveniente para las primeras etapas de operación de los emprendimientos en México, por lo cual se considera esta figura fiscal como la idónea en esta primer etapa de Kidenia, para posteriormente a mediano plazo conformar la constitución de una persona moral siendo una opción bastante viable la estructura RESICO, donde se pagan los impuestos únicamente por ingresos por facturación cobrada y donde se pueden deducir las inversiones en maquinaria y otros equipos para las actividades del negocio.

Con este modelo el gobierno federal busca disminuir la carga administrativa de los emprendedores utilizando la información del nuevo sistema de facturación electrónica, queda relevado la presentación de la contabilidad electrónica de manera mensual, así como la declaración informativa de operaciones con terceros.

También acorde a la aceptación y planes de desarrollo y crecimiento en otras ciudades se puede buscar una vez llegado el momento crear sociedades con personas que tengan el mismo fin e interés, buscando la figura de persona moral más conveniente.

12. Plan de mercadotecnia

El objetivo es crear una estrategia integral de mercadotecnia, comunicación y relaciones públicas para acercarse el mercado meta en Tijuana con el fin de comercializar los programas y modalidades de Kidenia, así como resaltar el fin social que persigue el

negocio de impulsar la educación financiera y el emprendimiento desde edades tempranas, así como atender a comunidades vulnerables y brindarles programas educativos de calidad y pertinentes a la actualidad.

La estrategia se enfocará en resaltar los beneficios de participar en el programa Kidenia a través de las siguientes líneas de comunicación: Los alumnos obtendrán conocimientos y competencias que les brindarán mejores oportunidades en su futuro personal y profesional, es un programa enfocado con responsabilidad social y es un programa dinámico, accesible y diferenciador en la oferta de actividades extracurriculares en la niñez.

Se iniciará con el desarrollo de todos los materiales visuales, comerciales y digitales para tener presencia en línea, así como formalizar y dar respaldo a toda la estrategia de promoción.

Se creará la página web con toda la información oficial del programa, descripción de la filosofía empresarial, los distintos cursos, la metodología, datos de contacto, entre otros, la cual se irá robusteciendo de información en cuanto se esté en operación.

Se contará con las principales redes sociales: Facebook, Instagram y Tiktok donde la generación de contenido con las 3 líneas de comunicación antes mencionadas será fundamental para la difusión, credibilidad y soporte a las actividades de comercialización. Estas actividades inicialmente serán desarrolladas por la dirección general, sin embargo, se buscará un esquema de colaboración con instituciones educativas para poder tener practicantes que puedan apoyar en estas actividades y a su vez tengan un aprendizaje en campo en el marketing aplicado a los negocios sociales.

Las relaciones públicas y la vinculación serán esenciales, por lo que se buscará colaborar con instituciones educativas de nivel primaria, las comunidades de padres de familia para acercar el programa y explicar los beneficios del mismo, dando apertura a los espacios más cercanos a los clientes potenciales. También por el mismo fin social que persigue Kidenia se buscará la cobertura y difusión del programa a través de medios masivos digitales e influencers principalmente con impacto en padres de familia.

Para iniciar operaciones se realizará una presentación oficial de la empresa a través de actividades y clases muestra con el fin de atraer la atención y se genere contenido orgánico producido por otros para contar un mayor alcance en redes sociales.

Adicional se desarrollarán campañas digitales de pago a través de redes sociales y el uso del e-mailing tanto para el lanzamiento del programa como para cada oferta de curso que se den durante las semanas previas.

13. Plan financiero

En este apartado se presentan los fundamentos financieros y económicos que permiten evaluar la viabilidad y sostenibilidad de Kidenia como modelo de negocio social. El análisis incluye elementos clave como la inversión inicial, el análisis de costos y gastos, la determinación de precios y las proyecciones de ventas. Estos componentes son esenciales para establecer una base sólida que garantice tanto la operación eficiente como el cumplimiento de los objetivos sociales del proyecto.

El enfoque financiero no solo busca identificar los recursos necesarios para iniciar y mantener las operaciones, sino también proyectar escenarios que anticipen

comportamientos futuros del mercado y posibles contingencias. Este análisis permite delinear estrategias que aseguren el balance entre ingresos y egresos, identificando el punto de equilibrio necesario para cubrir los costos operativos y los subsidios destinados a las comunidades vulnerables. Además, se incorporan modelos financieros que diversifican las fuentes de ingreso, con el objetivo de maximizar la sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, el apartado incluye un desglose detallado de los costos directos e indirectos, estrategias de fijación de precios, y un modelo de proyecciones basado en las demandas estimadas para el primer año de operaciones. Esto permite visualizar los ingresos potenciales y el impacto económico de la implementación del modelo. Finalmente, se introducen recomendaciones para fortalecer el plan financiero, como la creación de un fondo de reserva para imprevistos y la integración de acuerdos de colaboración con instituciones y empresas, garantizando la resiliencia del proyecto ante condiciones de mercado cambiantes y posicionando a Kidenia como un referente en educación financiera y emprendimiento para niños.

A continuación, se presenta un breve resumen sobre las principales referencias financieras de interés y posteriormente se desarrollan cada uno de los puntos mencionados.

Tabla 10.

Resumen financiero

Concepto	Monto
Inversión inicial total	\$163,900.00
Inversión por curso intensivo semanal	\$38,200.00
Inversión por curso de verano	\$34,000.00
Inversión por curso intensivo a subsidiar	\$17,500.00
Costos fijos mensuales	\$14,000.00
Costos variables aproximados por alumno	\$3,180.00
Precio curso intensivo semanal	\$5,000.00
Precio curso de verano	\$5,800.00
Precio curso intensivo por subsidio	Sin costo al inicio
Proyección anual de ventas año 1	\$955,000.00

Nota: Elaboración propia con el análisis de los elementos financieros proyectados para Kidenia, 2024.

13.1 Inversión inicial

Al ser un modelo de negocio que su propuesta de valor radica en la oferta de servicios educativos, no se requiere una gran inversión de la adquisición de materia prima o productos terminados para iniciar operaciones, principalmente la inversión inicial.

Kidenia requiere una inversión inicial enfocada principalmente en gastos preoperativos y capital de trabajo. Tal como se detalla a continuación, enfocado en cubrir

gastos como: registro de marca, asesoría contable y fiscal, contratación de personal por medio de honorarios, publicidad digital e impreso y material didáctico, los cuales se pueden identificar con las siguientes cantidades, dando un total de \$163,900.00 pesos que incluye los gastos pre operativos considerados de inversión para el arranque, así como una proyección estimada de los primeros 3 meses de operación como capital de trabajo.

Tabla 11.

Inversión inicial Kidenia

Gastos Pre-operativos	Monto
Trámite de registro de marca	\$5,000.00
Asesoría legal y contable	\$15,000.00
Material didáctico	\$18,000.00
Desarrollo de página web	\$7,500.00
Impresiones	\$8,000.00
Publicidad en redes sociales	\$7,000.00
Tecnología y equipo	\$35,000.00
Gasolina y viáticos por comercialización	\$8,000.00
Caja chica	\$8,000.00
Capital de trabajo (3 meses de sueldos)	\$37,500.00
Fondo de reserva (10%)	\$14,900.00
Inversión total	\$163,900.00

Nota: Elaboración propia con el análisis de gastos de inversión del programa Kidenia, 2024.

Establecer un fondo de reserva para imprevistos es un componente esencial para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de un proyecto como Kidenia. Este fondo, equivalente al 10% del presupuesto inicial, actúa como una red de seguridad que permite afrontar eventos inesperados sin interrumpir las operaciones ni comprometer los objetivos estratégicos. Aunque los presupuestos iniciales suelen ser cuidadosamente planeados, es común que surjan situaciones no previstas, como aumentos repentinos en la renta de espacios, retrasos en pagos de clientes o patrocinadores, reparaciones urgentes de equipo tecnológico o incrementos en los costos de insumos como materiales didácticos o transporte.

Contar con este respaldo financiero brinda al negocio la flexibilidad necesaria para absorber estos choques, evitando la necesidad de recurrir a deudas adicionales o realizar recortes que puedan afectar la calidad del servicio. Además, el fondo de reserva no solo protege las operaciones cotidianas, sino que también permite tomar decisiones estratégicas con mayor tranquilidad, fortaleciendo la resiliencia del proyecto ante las fluctuaciones del entorno. Este enfoque refuerza la visión de sostenibilidad de Kidenia, asegurando que, incluso frente a desafíos imprevistos, el proyecto pueda mantener su impacto social y económico.

En cuanto al financiamiento inicial se planea cubrir con recursos propios, con la posibilidad de complementar con créditos como los ofrecidos por la Secretaría de Economía e Innovación de Baja California. Este crédito, *Tu idea tu negocio*, que permite acceder a \$50,000 pesos con condiciones atractivas (*8% de interés anual y un plazo de hasta 18 meses*), ideal para adquirir equipo adicional como tablets.

En caso de aplicar a este financiamiento, se buscaría para la adquisición de mayor equipo tecnológico como más tablets para las dinámicas de los cursos.

Por otro lado, un modelo de negocio social como Kidenia requiere explorar fuentes de financiamiento diversificadas para garantizar su sostenibilidad, especialmente en sus etapas iniciales. La sostenibilidad financiera puede fortalecerse mediante la construcción de vínculos estratégicos con instituciones educativas, empresas y agrupaciones empresariales que compartan la visión de fomentar la educación financiera y el emprendimiento en niños. En lugar de enfocarnos únicamente en patrocinios directos, se propone establecer acuerdos de colaboración y vínculos educativos que beneficien a ambas partes y refuercen el impacto social del proyecto.

13.2 Determinación de costos y precios

Para el modelo de negocio de Kidenia en la fase inicial se considera ofertar 4 servicios principales: el curso intensivo en modalidad presencial entre semana, 2 días entre los días lunes y viernes, durante 4 semanas y 3 meses, el curso intensivo en modalidad en sábado con duración de 4 semanas y 3 meses, así como el curso de verano con duración de dos semanas de lunes a viernes 4 horas diarias y también el curso dirigido a las comunidades vulnerables las cuales como se mencionó anteriormente se deberá adaptar el curso para cubrir las temáticas principales de una manera más intensiva para no perder por circunstancias del entorno la cobertura y asistencia de esos grupos y que puedan terminar pertinentemente el programa.

Los costos están principalmente relacionados en su primera etapa acorde a la renta mensual de los espacios para brindar los cursos, el pago de instructores por hora, el sueldo fijo de dirección y la realización de actividades como parte del programa y contenido académico de cada curso.

En una segunda etapa con la visión de tener un espacio propio para la operación del negocio y la oferta de los cursos, así como el incremento del personal interno, la inversión sería mayor para estos planes, sin embargo, esto no se realizará hasta obtener los ingresos suficientes para la cobertura de los gastos mensuales y el autofinanciamiento para los planes a futuro. También en esta segunda etapa se considera ya con una experiencia en el mercado poder identificar programas de apoyo que sean un complemento a los ingresos para buscar la adquisición de equipo o materiales para el mejor funcionamiento del negocio sin depender de estos para la oferta de los servicios proyectados.

Es importante mencionar que para dar atención y cumplimiento a la misión y propósito del negocio social, el soporte financiero para la inclusión y cobertura del programa en grupos vulnerables será a través de un modelo de subvención cruzada, estrategia en la que los ingresos generados por el segmento de clientes de los niños pertenecientes a un nivel socioeconómico C+ y A/B a quienes sus padres los inscribirán en este programa se utilizarán para financiar los costos de los grupos antes mencionados para la participación en un programa adaptado y simplificado en comparación del contenido original, debido a elementos que influyen en las dinámicas de impartición. La idea es que aquellos que pueden pagar contribuyan a cubrir los costos de aquellos que no pueden. Con el fin de que se pueda valorar el programa y los

beneficios de este en los grupos vulnerables. Los beneficiarios del programa de manera subsidiada brindarán una aportación simbólica al finalizar el programa, ya que con la venta de los productos que desarrollen, ellos se comprometerán a brindar un 10% de sus ganancias a Kidenia para tener un fondo para la participación de otros alumnos en el programa.

A continuación, se detallan los costos directos por cada curso impartido, así como el costo fijo siendo en primera etapa solo el sueldo directivo.

Tabla 12.

Desglose de costos directos y determinación de precios de servicios Kidenia.

Curso intensivo	Monto por curso
Pago instructores por honorarios	\$7,200.00
Material didáctico	\$5,000.00
Renta de espacio	\$12,000.00
Monto de subsidio	\$10,000.00
Tecnología y equipo	\$1,500.00
Gasolina y viáticos por comercialización	\$2,500.00
Inversión total	\$38,200.00

Curso intensivo	Precio por persona
Monto total	\$5,000.00

Curso de verano	Monto por curso
Pago instructores por honorarios	\$6,000.00
Material didáctico	\$5,000.00
Renta de espacio	\$9,000.00
Monto de subsidio	\$10,000.00
Tecnología y equipo	\$1,500.00
Gasolina y viáticos por comercialización	\$2,500.00
Inversión total	\$34,000.00

Curso de verano	Precio por persona
Monto total	\$5,800.00

Curso intensivo adaptado	Monto por curso
Pago instructores por honorarios	\$6,000.00
Material didáctico	\$5,000.00
Tecnología y equipo	\$1,500.00
Gasolina	\$5,000.00
Inversión total	\$17,500.00

Nota: Elaboración propia con el análisis de costos directos por los cursos intensivo de duración de 3 meses y el servicio de curso de verano de Kidenia, 2024.

Anteriormente se mencionó la estructura organizacional idónea para comenzar operaciones, siendo internamente una persona quien esté a cargo de la dirección de la

compañía y en la etapa inicial se contempla contar con instructores contratados por medio de honorarios para no representar costos fijos sin garantizar la demanda del servicio.

En el caso de la contratación de los instructores se les contratará con el régimen de servicios profesionales, por lo que el pago de impuestos de ISR los absorbe el personal contratado. El pago por hora se considera un monto de \$150.00 pesos en las distintas modalidades de pago integral.

Análisis de la Determinación de Costos y Precios

El apartado de Determinación de Costos y Precios de Kidenia se centra en estructurar un modelo financiero que garantice tanto la sostenibilidad como el impacto social del proyecto. Para ello, se han considerado cuatro servicios principales, destacando el curso intensivo, el curso de verano, y el curso intensivo adaptado para comunidades vulnerables, cada uno diseñado con costos ajustados a las necesidades y dinámicas específicas.

La estructura de costos directos incluye elementos clave como:

Pago de instructores: Contratados bajo régimen de honorarios, lo que permite flexibilidad y control de costos.

Material didáctico: Elemento fundamental para garantizar la calidad educativa.

Renta de espacios: Un gasto significativo en esta fase inicial, pero crucial para asegurar la operatividad.

Subsidios: Representan el compromiso social de financiar parcialmente los cursos adaptados para niños en comunidades vulnerables.

En términos de costos fijos, el salario del director operativo y las campañas de marketing digital constituyen las principales inversiones mensuales, con un total de \$14,000 MXN. Estos costos son moderados y reflejan una gestión eficiente, alineada con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.

El precio por alumno para el curso intensivo ha sido fijado en \$5,000 MXN, lo que permite cubrir tanto los costos directos como una parte proporcional de los costos fijos. Este precio también se encuentra alineado con el valor percibido por los clientes de niveles socioeconómicos C+ y A/B, quienes financian a través del modelo de subvención cruzada los costos de los grupos vulnerables.

Tabla 13.

Costos fijos

Sueldo de Tabla de personal administrativo y operativo

Cargo	Salario Mensual	Salario Anual	Prestaciones
Director operativo	\$12,500.00	\$150,000.00	\$45,000.00

Inversión en campaña de marketing digital

Publicidad pagada	Apoyo mensual
\$1,500.00	\$2,000.00 o variante

Nota: Elaboración propia donde se desglosan los montos de gastos de capital humano considerado como sueldos y honorarios, 2024.

El análisis del punto de equilibrio revela que, para cubrir tanto los costos fijos como los variables del curso intensivo, Kidenia necesita una inscripción mínima de 8 alumnos por curso. Este cálculo se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (alumnos)} = \frac{\text{Precio por Alumno} - \text{Costos Variables por Alumno}}{\text{Costos Fijos}}$$

Con los datos:

Costos Fijos Mensuales: \$14,000 MXN

Precio por Alumno: \$5,000 MXN

Costo Variable por Alumno: \$3,183.33 MXN

La determinación del punto de equilibrio:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{14,000}{5,000 - 3,183.33} \approx 8 \text{ alumnos}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{5,000 - 3,183.33}{14,000} \approx 8 \text{ alumnos}$$

Esto indica que, con 8 alumnos inscritos en cada curso intensivo, el negocio puede cubrir sus costos básicos, garantizando la continuidad operativa.

El enfoque en la determinación de costos y precios de Kidenia está diseñado para lograr un equilibrio entre sostenibilidad financiera e impacto social. Algunos puntos clave incluyen:

1. Estructura de Costos:

- Los costos variables (e.g., materiales, renta) representan una proporción significativa del gasto por curso, pero están optimizados para ofrecer calidad educativa sin comprometer la rentabilidad.

- La flexibilidad en los costos fijos, gracias a la contratación de instructores bajo honorarios, minimiza el riesgo financiero en las primeras etapas del negocio.

2. Modelo de Subvención Cruzada:

- Este modelo garantiza que los ingresos de los alumnos de niveles socioeconómicos altos financien los cursos adaptados para comunidades vulnerables, fortaleciendo el compromiso social de Kidenia.
- Además, los beneficiarios contribuyen simbólicamente al final del programa, promoviendo un sentido de responsabilidad y sostenibilidad comunitaria.

3. Punto de Equilibrio y Rentabilidad:

- Con un punto de equilibrio de solo 8 alumnos por curso, el modelo demuestra ser financieramente sólido y accesible.
- Este margen permite a Kidenia reinvertir en materiales educativos, subsidios y otras áreas clave, asegurando la viabilidad del proyecto a largo plazo.

4. Estrategias Futuras:

- En la segunda etapa del proyecto, la adquisición de un espacio propio reducirá los costos variables relacionados con la renta, incrementando la rentabilidad por curso.

- Identificar programas de apoyo adicionales permitirá mejorar la oferta educativa sin aumentar significativamente los costos para los estudiantes.

13.3 Proyecciones financieras

En este apartado se presentan proyecciones financieras que permiten estimar la relación entre los ingresos, costos de los servicios, gastos operativos y obligaciones fiscales y patronales para el primer año de operaciones. Este análisis ofrece un pronóstico de pérdidas y ganancias para el periodo 2025-2026, proporcionando una visión integral del desempeño financiero esperado del negocio social.

El enfoque de estas proyecciones resalta que los ingresos y beneficios económicos son un medio esencial para alcanzar el propósito social de Kidenia. Aunque el objetivo principal es generar un impacto social significativo, la sostenibilidad financiera es igualmente crucial para garantizar la continuidad del proyecto. Estas proyecciones reflejan un balance entre el valor social y el valor económico, destacando la importancia de una gestión financiera sólida para enfrentar los desafíos inherentes a este tipo de empresas sociales.

El primer año de operaciones de Kidenia proyecta un ingreso total anual estimado en \$955,000 MXN, derivado de los tres principales servicios educativos: curso intensivo entre semana, curso intensivo de fines de semana y curso de verano/invierno. Este desempeño está alineado con la planificación estratégica inicial, que prioriza el aprovechamiento de la capacidad operativa en distintos momentos del año para maximizar la generación de ingresos.

Tabla 14.

Proyección de ventas primer año de operaciones.

Primer semestre de operaciones

	Sep-25	Oct-25	Nov-25	Dec-25	Jan-26	Feb-26
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	12	0	12	0	0	12
Precio de Venta por Unidad	\$5,000	\$0	\$5,000	\$0	\$0	\$5,000
Total de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	\$60,000	\$0	\$60,000	\$0	\$0	\$60,000
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	0	12	0	0	10	0
Precio de Venta por Unidad	\$0	\$5,000	\$0	\$0	\$5,000	0
Total de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	\$0	\$60,000	\$0	\$0	\$50,000	\$0
Unidades Vendidas de CURSO DE VERANO / INVIERNO	0	0	0	10	0	0
Precio de Venta por Unidad	\$0	\$0	\$0	\$5,800	\$0	\$0
Total de CURSO DE VERANO / INVIERNO	\$0	\$0	\$0	\$58,000	\$0	\$0
Total mensual de categorías	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$58,000	\$50,000	\$60,000

Nota: Elaboración propia de proyecciones de ventas acorde al análisis del mercado para Kidenia, 2024.

Desempeño del Primer Semestre

Durante los primeros seis meses, los ingresos mensuales muestran una variación significativa debido a la naturaleza estacional de los servicios y la estrategia escalonada de apertura de cursos:

- Los cursos intensivos entre semana generan ingresos constantes en los meses de septiembre, noviembre y febrero, con un ingreso promedio de \$60,000 MXN en cada mes operativo.
- Los cursos intensivos de fines de semana complementan los ingresos en octubre y enero, aportando un promedio de \$55,000 MXN durante estos meses activos.

- En diciembre, el curso de verano/invierno alcanza un ingreso excepcional de \$58,000 MXN, capitalizando la temporada vacacional.

El primer semestre logra ingresos totales de \$348,000 MXN, lo que representa el 36.5% de los ingresos anuales proyectados. Este comportamiento resalta la importancia de los cursos intensivos en la estructura financiera, mientras que el curso de verano/invierno contribuye como un refuerzo clave en la temporada baja de las actividades regulares.

Tabla 15.

Proyección de ventas primer año de operaciones.

Segundo semestre de operaciones

	Mar-26	Apr-26	May-26	Jun-26	Jul-26	Aug-26
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	10	10	12	12	10	10
Precio de Venta por Unidad	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Total de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	\$50,000	\$50,000	\$60,000	\$60,000	\$50,000	\$50,000
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	10	10	0	10	0	10
Precio de Venta por Unidad	\$5,000	\$5,000	\$0	\$5,000	\$0	\$5,000
Total de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	\$50,000	\$50,000	\$0	\$50,000	\$0	\$50,000
Unidades Vendidas de CURSO DE VERANO / INVIERNO	0	0	0	0	15	0
Precio de Venta por Unidad	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5,800	\$0
Total de CURSO DE VERANO / INVIERNO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$87,000	\$0
Total mensual de categorías	\$100,000	\$100,000	\$60,000	\$110,000	\$137,000	\$100,000

Nota: Elaboración propia de proyecciones de ventas acorde al análisis del mercado para Kidenia, 2024.

El segundo semestre de operaciones muestra un crecimiento más estable y sostenido, reflejado en ingresos mensuales más consistentes y un mayor aprovechamiento de la capacidad operativa:

Los cursos intensivos entre semana generan ingresos mensuales constantes, alcanzando un máximo de \$60,000 MXN en mayo y junio.

Los cursos intensivos de fines de semana aportan ingresos adicionales en meses clave como marzo, abril, junio y agosto, con un promedio de \$50,000 MXN en los meses activos.

En julio, el curso de verano/invierno registra el ingreso más alto del año, con \$87,000 MXN, consolidando su papel como una fuente significativa de ingresos estacionales.

El segundo semestre genera ingresos totales de \$607,000 MXN, representando el 63.5% del total anual proyectado. Este comportamiento refleja una estabilización del modelo operativo y un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Tabla 16.

Total del primer año de operación

	2026
	Totales Anuales
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	100
Precio de Venta por Unidad	
Total de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	\$500,000
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	62
Precio de Venta por Unidad	
Total de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	\$310,000

Unidades Vendidas de CURSO DE VERANO / INVIERNO	25
Precio de Venta por Unidad	
Total de CURSO DE VERANO / INVIERNO	\$145,000
Total anual de categorías	\$955,000

Nota: Elaboración propia a partir de datos estimados para Kidenia, 2024.

El desglose anual de ingresos por tipo de servicio permite identificar su importancia relativa dentro del modelo financiero:

Curso intensivo entre semana: Genera \$500,000 MXN, representando el 52.4% del total anual. Este curso es la principal fuente de ingresos y un eje clave para la sostenibilidad financiera.

Curso intensivo de fines de semana: Con ingresos anuales de \$310,000 MXN, aporta el 32.5% del total, complementando de manera significativa los ingresos entre semana.

Curso de verano/invierno: Con \$145,000 MXN, representa el 15.2% del total, destacándose como un recurso estratégico para aprovechar temporadas específicas.

Las proyecciones financieras de los primeros tres años de operación de Kidenia muestran un crecimiento constante y sostenible, impulsado por un aumento gradual en la cantidad de unidades vendidas, ajustes en los precios acorde a la inflación, y la diversificación de servicios educativos. Estos datos reflejan una evolución positiva del modelo de negocio, con un incremento en los ingresos totales del 35.3% entre 2026 y 2028, pasando de \$955,000 MXN a \$1,293,000 MXN.

Tabla 17.

Proyección de ventas de los primeros 3 años de operación

	2026	2027	2028
	Totales Anuales	Totales Anuales	Totales Anuales
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	100	104	119
Precio de Venta por Unidad		\$ 5,200.00	\$ 5,250.00
Total de CURSO INTENSIVO ENTRE SEMANA	\$500,000	\$ 540,800.00	\$ 624,750.00
<hr/>			
Unidades Vendidas de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	62	81	93
Precio de Venta por Unidad		\$ 5,200.00	\$ 5,250.00
Total de CURSO INTENSIVO FINES DE SEMANA	\$310,000	\$ 421,200.00	\$ 488,250.00
<hr/>			
Unidades Vendidas de CURSO DE VERANO / INVIERNO	25	26	30
Precio de Venta por Unidad		\$ 5,950.00	\$ 6,000.00
Total de CURSO DE VERANO / INVIERNO	\$145,000	\$ 154,700.00	\$ 180,000.00
Totales anuales acorde a inflación.	\$955,000	\$ 1,116,700.00	\$ 1,293,000.00

Nota: Elaboración propia de proyecciones de ventas anuales acorde al análisis del mercado para Kidenia, 2024.

Desempeño por Servicio

El modelo financiero de Kidenia se basa en tres servicios principales, cuyas proyecciones reflejan un crecimiento sostenido y estratégico:

Curso Intensivo Entre Semana

Este curso se consolida como el eje central del modelo financiero. En el año 2026, se proyecta un ingreso de \$500,000 MXN derivado de la venta de 100 unidades a un precio promedio de \$5,200 MXN por alumno. Para 2028, el número de unidades aumenta a 119, mientras que el precio promedio se ajusta a \$5,250 MXN, generando un ingreso

total de \$624,750 MXN. Este crecimiento evidencia una fuerte demanda y aceptación del formato, representando consistentemente el 50% de los ingresos anuales proyectados.

Curso Intensivo de Fines de Semana

Este servicio complementa los ingresos y ofrece una opción flexible para las familias. En 2026, se estiman 62 unidades vendidas, con un ingreso de \$310,000 MXN. Para 2028, las ventas ascienden a 93 unidades, generando \$488,250 MXN. Este curso contribuye al 35% del total anual, reforzando la diversificación y accesibilidad del portafolio de servicios.

Curso de Verano/Invierno

El curso vacacional opera como un servicio estratégico durante temporadas específicas. En 2026, genera \$145,000 MXN con la venta de 25 unidades. En 2028, alcanza \$180,000 MXN con 30 unidades vendidas. Aunque su contribución es menor comparada con los cursos intensivos, es crucial para diversificar los ingresos y aprovechar períodos vacacionales.

Entre 2026 y 2028, las proyecciones financieras muestran un aumento del 35.3% en los ingresos totales, pasando de \$955,000 MXN en 2026 a \$1,293,000 MXN en 2028. Este crecimiento se atribuye a dos factores principales:

- Incremento en las unidades vendidas: Las ventas acumuladas aumentan un 19% en todos los servicios durante este periodo.
- Ajustes de precios acorde a la inflación: El precio promedio por unidad incrementa en \$50 MXN anuales, garantizando la rentabilidad frente al aumento de los costos operativos.

Con un crecimiento anual promedio del 16%, estas proyecciones alinean el desempeño financiero con los objetivos estratégicos de expansión y sostenibilidad.

Para fortalecer la implementación de estas proyecciones, se identifican las siguientes implicaciones financieras y estrategias:

- **Ajuste por inflación:** Los incrementos en los precios proyectados aseguran que los ingresos crezcan proporcionalmente a los costos, protegiendo los márgenes de rentabilidad.
- **Eficiencia operativa:** El aumento constante en las unidades vendidas refleja un aprovechamiento óptimo de la capacidad instalada, garantizando que el crecimiento sea sostenible sin incurrir en costos excesivos.
- **Diversificación de ingresos:** La combinación de servicios intensivos y vacacionales permite enfrentar variaciones estacionales en la demanda, estabilizando el flujo de ingresos durante todo el año.

Estrategias y consideraciones financieras:

La estacionalidad en los ingresos proyectados evidencia la necesidad de una planificación estratégica que permita mantener la estabilidad operativa durante los periodos de menor actividad, como enero y febrero. Durante estos meses, los ingresos tienden a reducirse debido a la naturaleza cíclica de los servicios ofertados. Para mitigar este efecto, resulta crucial contar con un fondo de reserva, el cual funcionará como un recurso financiero destinado a cubrir los costos operativos y mantener el flujo de operaciones sin interrupciones. Este enfoque refuerza la resiliencia del proyecto ante las fluctuaciones del mercado.

En términos de diversificación y escalabilidad, el curso intensivo entre semana se posiciona como el pilar del modelo financiero y debe priorizarse tanto en la asignación de recursos como en las estrategias de promoción. Este curso no solo genera el mayor porcentaje de ingresos anuales, sino que también establece la base para la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, los cursos intensivos de fines de semana y los cursos de verano/invierno ofrecen una oportunidad significativa para diversificar las fuentes de ingreso y ampliar la oferta a diferentes segmentos del mercado. Su desarrollo estratégico puede incrementar la capacidad del proyecto para adaptarse a las necesidades de una clientela más diversa, contribuyendo al crecimiento en el mediano y largo plazo.

A pesar del buen manejo de la capacidad operativa reflejado en las proyecciones, aún existe margen para optimizar la ocupación durante los meses con ingresos bajos. Estrategias como descuentos por inscripción anticipada, promociones estacionales o paquetes de servicios pueden incentivar una mayor participación en estos periodos, maximizando el uso de los recursos existentes y mejorando la rentabilidad general del proyecto. Por lo anterior, será una de las estrategias a desarrollar en los primeros años de operación, con la intención de fidelizar la implementación y mitigar el riesgo.

La optimización del curso intensivo es otro aspecto fundamental para garantizar el éxito del modelo. Este servicio debe continuar siendo el eje financiero del proyecto, y se recomienda evaluar su posible expansión a nuevas regiones o adaptar su formato para atraer a más estudiantes. Explorar opciones como la implementación de versiones híbridas o en línea podría abrir nuevas oportunidades de mercado y fortalecer aún más su posición dentro del portafolio de servicios.

Finalmente, las temporadas vacacionales representan un momento clave para incrementar ingresos mediante el curso de verano/invierno. Estas épocas son ideales para promover programas especializados que aprovechen la disponibilidad de los estudiantes y las expectativas de los padres de brindarles actividades enriquecedoras. Para maximizar el alcance de estos cursos, se recomienda invertir en campañas de marketing dirigidas específicamente a estos periodos y establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas que faciliten la difusión y participación.

En conjunto, estas estrategias consolidan un modelo operativo adaptable y sostenible, preparado para enfrentar las variaciones del mercado y optimizar las oportunidades de crecimiento en el tiempo.

14. Impacto social

El propósito de Kidenia como se ha mencionado anteriormente es el fomento de la educación financiera y el emprendimiento desde la niñez para que en un futuro las nuevas generaciones cuenten con los conocimientos, capacidades y competencias necesarias para emprender a diferencia de la sociedad actual en México, la cual no ha recibido una educación formal en este sentido y quienes emprenden en su mayoría desconocen estos temas, los cuales podrían facilitar su trayecto a la hora de emprender y conformar su negocio. Incluso se podría suponer que tal vez aquellos emprendedores que no tuvieron éxito en sus negocios en su mayoría podrían haber evitado estas situaciones si hubieran contado con conocimientos previos o al menos algún

acercamiento a ellos durante su crecimiento, sin embargo, es difícil medir la relación e impacto ya que se carece de una cultura emprendedora.

Para Kidenia el impacto social que se prevé lograr es que se fomente el espíritu emprendedor en cada uno de los participantes de los programas y que a corto, mediano o largo plazo apliquen estos conocimientos para planear y lanzar al mercado sus propios negocios y que esto impacte también directamente en obtener mejores oportunidades profesionales en el futuro y así mejorar su calidad de vida y la de su familia. Este impacto es difícil de medir ya que para ver los resultados de la generación de los negocios en la mayoría de los casos puede ser a largo plazo, sin embargo, se plantea medir el impacto a través de diversos procesos e indicadores que a continuación se detallan.

El aprendizaje de conocimientos y su implementación se medirá a través de métodos de evaluación los cuales estarán integrados en el programa en cada uno de los módulos y al final a través de pruebas y retos de conocimiento.

También al final del programa los niños presentarán sus negocios y realizarán pruebas del mercado a través de un bazar para la venta de sus productos y/o servicios, esto servirá para conocer el impacto y viabilidad que puede tener su idea de negocio en la contribución a la solución de problemas, a la oferta del mercado y a la pertinencia y continuidad acorde a su interés de ser un emprendedor.

Para conocer el impacto a corto plazo se realizará un programa de seguimiento de manera anual durante 5 años, donde se mantendrá el contacto con los participantes y sus familiares para medir el porcentaje de proyectos que continuaron, así como la evaluación de la implementación y transmisión de los conocimientos aprendidos por

parte de los usuarios y de su entorno familiar, buscando lograr que el programa sea de beneficio y que se logre reproducir el conocimiento para la mejora de prácticas financieras personales y en los negocios futuros.

Para ello los indicadores que se aplicarán al proyecto serán los siguientes:

1. Indicadores de participación:

- Porcentaje de niños que completan el programa. Medición de los alumnos entre los inscritos inicialmente en comparativa con quienes terminaron todos los módulos y actividades.
- Porcentaje de niños participantes por tipo de programa. Medición de los alumnos acorde al programa elegido, ya sea intensivo semanal o sabatino, de verano o intensivo en comunidades vulnerables.
- Porcentaje de niños beneficiados de poblaciones vulnerables. Medición de la cantidad de niños participantes acorde al tipo de población o grupo vulnerable.

2. Indicadores de conocimiento adquirido:

- Aumento en el conocimiento de conceptos financieros y emprendedores clave. Se implementará una evaluación inicial y otra final para medir el impacto y aprendizaje de los conocimientos básicos y su implementación.

3. Indicadores de Cambio en Comportamiento:

- Cambio en la actitud hacia el ahorro y la gestión del dinero. Seguimiento a través de preguntas específicas sobre prácticas financieras y de emprendimiento por

medio de encuestas digitales y telefónicas, así como en reuniones de alumnos egresados de los programas.

- Participación en actividades emprendedoras posterior al programa Kidenia. Medición de asistencia de los alumnos egresados de las convocatorias posteriores a terminar el programa con el fin de seguir aprendiendo y fomentando el espíritu y cultura financiera y emprendedora.

4. Indicadores de Impacto en la Comunidad:

- Número de proyectos emprendedores creados en el programa Kidenia por generación.
- Percepción de la comunidad sobre el cambio en la cultura financiera a través de encuestas a los padres y miembros de la comunidad para evaluar el impacto del programa en la comunidad local, en términos de conciencia y prácticas financieras.

5. Indicadores de Sostenibilidad del Proyecto

- Sostenibilidad a largo plazo del programa. Medir si financieramente el programa puede mantenerse en operación acorde a cada curso impartido y para sus proyecciones a mediano y largo del tiempo.
- Reinversión. Medir el porcentaje de recursos generados por el programa que se reinvierten en el mismo proyecto y en un mayor alcance en la comunidad vulnerable.

6. Indicadores de éxito del programa:

- Testimonios y entrevistas con participantes. Recoger testimonios y entrevistas con los niños y sus familias para evaluar el impacto académico y emocional del programa.
- Historias de éxito. Documentar historias de éxito de niños que hayan aplicado lo aprendido en su vida diaria, ya sea iniciando un negocio o cambiando sus hábitos financieros.

El uso de estos indicadores permitirá tener las bases como negocio para seguir operando, así como medir de manera integral el impacto social en cumplimiento con su misión y visión.

15. Modelo de negocios

Arévalo y Cuadra (2020) explican que el modelo de negocios es una herramienta que sintetiza los elementos y sistemas que componen a las empresas para ofertar valor, en este caso social, a través de la descripción de cómo genera impacto, su modelo de ingresos y administración y su modelo de gobernanza en su estructura organizacional y toma de decisiones.

Para resumir los elementos esenciales de Kidenia se presenta el modelo de negocio diseñado a través de los nueve elementos que tiene la herramienta del lienzo Canvas, creado por los consultores de negocio Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, quienes definieron en nueve bloques el sintetizar de una manera práctica y visible los componentes diferenciadores que hacen de un negocio un modelo propio para el entendimiento de todos, por lo que en la siguiente figura se puede observar cómo

funcionará Kidenia como negocio social implementado en la ciudad de Tijuana a partir del 2025.

Propuesta de valor: Programas de formación en emprendimiento y educación financiera para niñas y niños de distintos niveles socioeconómicos y grupos para que sean creadores de su futuro a través de la creatividad, innovación y talento, creando una cultura emprendedora desde la niñez entre los participantes con un esquema que fomenta la solidaridad entre grupos sociales por medio de la subvención cruzada.

Segmento de clientes: Se tienen a los compradores que son los padres de familia con al menos un hijo de nivel socioeconómico C+ y A/B con interés de que sus hijos se tengan otros aprendizajes, los usuarios que son los hijos de estos compradores y los beneficiarios del programa que son niñas y niños pertenecientes al nivel socioeconómico D+ de grupos vulnerables que son quienes recibirán programas de formación por medio de subsidios generados por los compradores.

Canales: Por medio de diversos canales se difundirá el programa como son principalmente los medios y redes digitales, así como también por la colaboración con escuelas y organizaciones enfocados en los grupos antes mencionados.

Relación con los clientes: Como parte de las estrategias de gestión con los clientes es fundamental el generar confianza con los padres de familia quienes son los tomadores de decisiones para contratar los servicios, así como la continuación y seguimiento del programa para sus hijos. Así como para los hijos es necesario generar excelentes experiencias para que ellos mismos demanden este tipo de cursos. También es muy importante que exista el seguimiento y acompañamiento una vez graduados los

alumnos de los programas tanto para medir el impacto como para identificar nuevas áreas de oportunidad y así con ello generar elementos diferenciadores en el negocio.

Recursos clave: Se requiere el capital humano, esto quiere decir que la estructura organizacional es necesaria, así como los instructores quienes son el elemento principal para poder impartir los cursos en apego a lo diseñado.

También el diseño del programa de cada uno de los cursos, así como los materiales didácticos y manuales para la operación.

Recursos para la difusión como es el contar con una página web, material publicitario digital e impreso.

Y por supuesto los recursos financieros para poder iniciar operaciones e ir captando ingresos a lo largo de la operación para invertir en el crecimiento y expansión.

Actividades clave: Las principales actividades identificadas para este modelo es el diseño de los programas educativos, la selección y contratación de los instructores, comercialización de los programas, la impartición de los cursos y experiencias de los usuarios, así como el seguimiento a los alumnos y su contribución de impacto generado.

Socios clave: Existen algunos actores en el entorno que favorecerán o facilitarán el inicio y operación de Kidenia en la sociedad, por lo que a continuación se mencionan los principalmente identificados y con los cuales se han generados acercamientos para ello. Consejo interno, Gobierno federal, estatal y municipal, Universidades de formación de docentes de etapa básica, asesores educativos, proveedores de material educativo y lúdico, escuelas primarias y organizaciones enfocadas en la educación básica, practicantes y voluntarios.

Estructura de costos: La inversión inicial está conformada principalmente por gastos relacionados al diseño previo del negocio, tanto en asesoría legal, fiscal, diseño y creación de redes sociales y página web y adquisición de equipos. Ya en la operación estará conformado por los gastos relacionados a cada curso ofertado como son: el pago de los docentes, la renta de los espacios para la impartición del curso y las actividades relacionadas y la adquisición de los materiales. La inversión inicial está considerada con un total de \$163,900.00.

Ingresos: En la fase inicial se optará por hacer uso de un recurso propio por medio de ahorro, así como los ingresos por la venta de los servicios de los cursos previamente proyectados. Acorde a las estimaciones anteriormente desarrolladas los ingresos durante el primer año son de \$955,000.00 creciendo a dos años a \$1,293,000.00.

Con este modelo se resume que es un modelo viable en una primera etapa acorde a las proyecciones realizadas y que los ingresos recibidos pueden solventar la subvención cruzada para cubrir los gastos operativos generados para la implementación del programa en comunidades vulnerables en un inicio con un programa adaptado con menos tiempo por la influencia de otros aspectos como los espacios y movilidad para los niños a la sede, pero que a mediano plazo se busca que se implemente tal cual el modelo intensivo semanal por igual a todos los grupos.

16. Anexos

16.1 Anexo 1. Cuestionario Investigación “Educación financiera y emprendimiento para niños”

Encuesta “Educación financiera y emprendimiento para niños”

Encuesta dirigida a madres y padres de familia con hijos que actualmente cursen quinto y sexto grado de primaria. Filtro de aplicación de la encuesta.

Objetivo: Conocer la opinión y experiencia de madres y padres de familia sobre actividades extraescolares en las que han participado sus hijos, y conocer el interés de nuevas propuestas con temas relacionados a la educación financiera y el emprendimiento infantil.

Aviso: Toda la información resultado de esta investigación es meramente para fines académicos. Los datos personales proporcionados se mantendrán de manera confidencial.

1. Género
 - 1.1 Femenino
 - 1.2 Masculino
 - 1.3 Otro
2. Edad
 - 2.1 Entre 18 a 24 años
 - 2.2 Entre 25 a 31 años
 - 2.3 Entre 32 a 38 años
 - 2.4 Entre 39 a 45 años
 - 2.5 Más de 46 años
3. Ciudad de residencia
 - 3.1 Tijuana
 - 3.2 Rosarito
 - 3.3 Ciudades de California (Estados Unidos)
 - 3.4 Otro (Especifique)
4. ¿Cuál es su grado más alto de estudios?
 - 4.1 Educación básica
 - 4.2 Preparatoria
 - 4.3 Licenciatura
 - 4.4 Posgrado (Maestría o Doctorado)
 - 4.5 No cuento con estudios
5. ¿A qué se dedica actualmente?
 - 5.1 Estudio
 - 5.2 Trabajo
 - 5.3 Tengo negocio propio

- 5.4 Otro (Especifique)
6. ¿Cuántos hijos tiene que estén cursando actualmente 5to y 6to grado de primaria?
- 6.1 Solo uno
- 6.2 Dos
- 6.3 Tres hijos o más
7. ¿Cuántos años tiene su hijo o hijos que cursan los grados antes mencionados?
8. ¿En qué tipo de escuela están inscritos sus hijos?
- 8.1 Pública
- 8.2 Particular
- 8.3 Otro (Especifique)
9. ¿Qué tipo de actividades adicionales al programa educativo oficial, ofrece la escuela o escuelas a las que están inscritos sus hijos? Seleccione todas las que apliquen.
- 9.1 Programación y robótica
- 9.2 Artes
- 9.3 Idiomas
- 9.4 Emprendimiento
- 9.5 Educación financiera
- 9.6 Deportes
- 9.7 Cocina
- 9.8 Ninguna
- 9.9 Otro (Especifique)
10. ¿Su hijo o hijos participan en alguna de las actividades antes mencionadas?
- 10.1 Sí
- 10.2 No
11. ¿En la escuela de sus hijos, les han enseñado temas como: el dinero, el ahorro, los gastos, los productos financieros, las finanzas personales, el emprendimiento y/o la creación de negocios?
- 11.1 Sí
- 11.2 No
- 11.3 No lo sé
12. ¿Ha incentivado en sus hijos el aprendizaje de temas relacionados al valor del dinero, las finanzas personales y/o el emprendimiento?
- 12.1 Sí, se ha incentivado dentro de casa
- 12.2 Sí, participando en clases y actividades extraescolares
- 12.3 Sí, desde casa y en clases extraescolares
- 12.4 No se ha incentivado hasta el momento
- 12.5 Otro (Especifique)
13. De acuerdo a la siguiente lista, acomode con las flechas en orden de importancia siendo el primero el más importante y el último el menos importante, los temas que a su consideración se deben fomentar en la enseñanza de las nuevas generaciones.
- 13.1 Responsabilidad social (Conciencia y responsabilidad en el entorno)

- 13.2 Expresión oral y escrita (Habilidades de la lengua en todas sus formas de expresión)
- 13.3 Trabajo en equipo (Colaboración con los demás)
- 13.4 Finanzas personales (Cómo manejar el dinero en el día a día)
- 13.5 Nuevas tecnologías (Entendimiento del mundo tecnológico y sus herramientas)
- 13.6
- 13.7 Desarrollo de la creatividad (Capacidad de generar nuevas ideas)
- 13.8 Inteligencia emocional (Habilidad para entender y trabajar las emociones)
- 13.9 Espíritu emprendedor (Fomentar la superación y empoderamiento para iniciar proyectos)
- 14. ¿Qué otro tema considera que es importante impulsar en la formación de las nuevas generaciones desde edades tempranas?
- 15. ¿Qué tan relevante es para usted, que exista un programa educativo extraescolar donde se aborden temas de educación financiera (conocimiento y habilidades para el manejo del dinero y los productos financieros de forma efectiva) y emprendimiento (creación de negocios y nuevas oportunidades) para niños en la ciudad de Tijuana?
 - 15.1 Muy relevante
 - 15.2 Poco relevante
 - 15.3 Nada relevante
- 16. ¿Conoce actualmente algún programa educativo dirigido a impulsar la educación financiera y el emprendimiento en niños?
 - 16.1 Sí
 - 16.2 No
- 17. En caso de haber contestado Sí, favor de indicar cuál es el programa y cómo lo conoció?
- 18. ¿Le interesaría como madre o padre de familia inscribir a su hijo o hijos en un programa de educación financiera y emprendimiento infantil donde el objetivo es que puedan aprender conocimientos y desarrollar competencias para mejorar su futuro personal y profesional?
 - 18.1 Sí
 - 18.2 No
 - 18.3 Tal vez
- 19. ¿Por qué?
- 20. ¿Cuál considera como madre o padre de familia la mejor modalidad para un programa de educación financiera y emprendimiento dirigido a niños entre 7 y 12 años de edad?
 - 20.1 Clases presenciales algunos días de la semana después de su horario escolar
 - 20.2 Clases presenciales fines de semana
 - 20.3 Curso de verano presencial
 - 20.4 Clases en línea algunos días de la semana después de su horario escolar

- 20.5 Clases en línea en fines de semana
 - 20.6 Modalidad híbrida (combinando clases presenciales y en línea)
 - 20.7 Otro (Especifique)
21. ¿Cuán ha estado dispuesto a invertir al mes en actividades extraescolares para sus hijos?
- 21.1 Menos de 700 pesos
 - 21.2 Entre 700 y 1,000 pesos
 - 21.3 Entre 1,001 y 1,500 pesos
 - 21.4 Entre 1,501 y 2,000 pesos
 - 21.5 Entre 2,001 y 2,500 pesos
 - 21.6 Más de 2,500 pesos
 - 21.7 Otro (Especifique)
22. De acuerdo con la siguiente lista, acomode con las flechas en orden de importancia siendo el primero el más importante y el último el menos importante, las características que le gustaría que tuviera un programa educativo como actividad extraescolar con énfasis en la educación financiera y emprendimiento infantil.
- 22.1 Docentes altamente capacitados
 - 22.2 Actividades lúdicas
 - 22.3 Uso de las aplicaciones tecnológicas
 - 22.4 Temas y contenido educativo
 - 22.5 Ubicación y seguridad en las instalaciones
 - 22.6 Variedad en horarios
 - 22.7 Variedad en modalidades para tomar clases y actividades
23. ¿Por qué razón considera que puede ser benéfico para las nuevas generaciones aprender desde edades tempranas temas como el emprendimiento y la educación financiera?
- 23.1 Para contar con mejores herramientas para la vida
 - 23.2 Para tener un mejor futuro y calidad de vida
 - 23.3 Para ser una persona más extrovertida
 - 23.4 Para ser una persona exitosa
 - 23.5 Para participar en otras actividades complementarias a la escuela
 - 23.6 No lo considero de beneficio
 - 23.7 Otro (Especifique)
24. ¿De qué otra forma o formas considera que se puede impulsar efectivamente el aprendizaje de nuevos temas en los niños?
- 24.1 Por medio de libros
 - 24.2 Por medio de programas de televisión
 - 24.3 Con contenido digital en redes sociales y plataformas como youtube
 - 24.4 Actividades dentro de la escuela
 - 24.5 A través de juegos de mesa
 - 24.6 Por medio de aplicaciones de celular
 - 24.7 Otro (Especifique)

25. ¿Estaría dispuesto a apoyar económicamente para que niñas y niños en condiciones de escasos recursos o alguna condición de vulnerabilidad (riesgos, enfermedades, entre otros) puedan ser parte de un programa de educación financiera y emprendimiento infantil?
- 25.1 Sí
 - 25.2 No
 - 25.3 Tal vez
26. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo o limitante para que los adultos puedan emprender (iniciar un negocio propio) y llevar buenas prácticas financieras en su vida personal y laboral (ahorro y conciencia efectiva del valor del dinero para la toma de decisiones)?
- 26.1 Falta de conocimientos
 - 26.2 Falta de interés
 - 26.3 Falta de tiempo
 - 26.4 Falta de capital
 - 26.5 Falta de desconocimiento de oportunidades
 - 26.6 Otro (Especifique)
27. Si le interesa que sus hijos participen en un programa de educación financiera y emprendimiento infantil, favor de contestar los siguientes campos para poder brindarle mayor información.
- 27.1 Nombre
 - 27.2 Dirección de correo electrónico
 - 27.3 Teléfono

Agradecemos su apoyo en tomarte estos minutos en contestar esta encuesta.

16.2 Anexo 2. Listado de participantes en entrevistas a profundidad y grupo focal.

1. Ana Carolina Ruiz López, 8 años
2. Emiliano Casillas Salas, 9 años
3. Emiliano Cervantes V, 8 años
4. Emilio González, 11 años
5. Iker Gutiérrez Morfin, 12 años
6. Juan Pablo Martínez Balseca Villela, 10 años
7. Leandro Paolo Vargas Valdez, 12 años
8. Mateo Aguerrebere Rodríguez, 11 años
9. Sara Rodríguez Hinojosa, 9 años
10. Sofía Sandoval Rodríguez, 10 años

Referencias

- Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión. (2022) Recuperado el 13 de mayo de 2022, <https://amai.org/NSE>
- Asociación de emprendedores de México, (11 de mayo de 2022). *Radiografía del emprendimiento en México 2021*. <https://asem.mx/biblioteca/>
- Banco del Bienestar, (2016). Recuperado el 3 de diciembre de 2022, <https://www.gob.mx/bancodelbienestar/documentos/que-es-la-educacion-financiera>
- Banco de Desarrollo de América Latina, (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas*. https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/oecd_caf_financial_education_latin_americaes.pdf
- BBVA Colombia (2022) Recuperado el 23 de octubre de 2022, <https://www.bbva.com.es>
- Barrera Duque, E., (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), pp. 59-75.
- Berdugo, D. A. M., & Díaz, M. M. A. (2020). *Mi proyecto de emprendimiento: Guía Práctica para construir el mundo que quiero vivir*.
- Bermejo, M. (2013) *Gente emprendedora, gente de calidad*. Plataforma editorial.
- Biasco, I. (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI: Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora (Guías para la Formación) (Spanish Edition)* (1st ed.). Narcea, S.A. de Ediciones.
- Business Kids. (2021) Recuperado el 10 de noviembre de 2021, <https://businesskids.com.mx/que-es-businesskids/>

Canal BBVA Colombia. (26 de noviembre de 2016). Escuela para el emprendimiento de Santander/ BBVA Colombia [Archivo de video] Youtube. <https://youtube.com/watch?v=gvBpjDhNI2M>

Canal BBVA Colombia. (24 de noviembre de 2016). Escuela para el emprendimiento de/ BBVA Colombia [Archivo de video] Youtube. https://youtube.com/watch?v=EqIhUD_t57U

Casal, R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. Revista *Economía y sociedad*. Vol. 20 (Número.47) pp. 1-18. Recuperado el 10 de septiembre de 2024 <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/6754/7916>

Cepeda, et al. (2019) Diseño de un proyecto de emprendimiento con población vulnerable: Caso, Jardín infantil de Bogotá. *Revista Digital Ciencias Administrativas*. (Número 14) pp. 13-29

Cetes Directo. (21 de noviembre de 2022). *Mi ahorro e inversión*, https://www.cetesdirecto.com/ninos2/index_htm_files/manualdocente.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030 Avances y propuestas de aceleración. Sexto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*, abril 2023. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4407b374-b3e3-48ab-a732-d2ac2ee7e17c/content>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (22 de octubre de 2022). *En favor de una mayor cultura financiera*. <https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=1042&id->

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (21 de noviembre de 2022). *Educación financiera*. <https://webappsos.condusef.gob.mx/EducaTuCartera/index.html>

CONEVAL (2021). *Medición de pobreza 2018-2020*. <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/InformesPublicaciones/Paginas/Publicaciones-sobre-Medicion-de-la-pobreza.aspx>

Damián, J. (2015) ¿Pueden los niños adquirir y aplicar conocimientos de emprendimiento?. El caso del subprograma, mi primer empresa: “emprender jugando”. *Nova Scientia*, Vol. 7, (15), pp. 389-415 Recuperado el 11 de febrero de 2023 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000300389&lng=es&tlng=es.

De Ibarrola Nicolín, María. (2012). Los grandes problemas del sistema educativo mexicano. *Perfiles educativos*, 34(spe), 16-28. Recuperado el 11 de febrero de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500003&lng=es&tlng=es.

Del Campo, O & Salcines, J. (2008). El valor económico de la educación a través del pensamiento económico en el siglo XX. *Revista de la Educación Superior*. Vol.37 (3), No. 147, pp. 45-61.

Díaz, T & Alemán, P. (2008) La educación como factor de desarrollo. Revista virtual Universidad Católica del Norte. Recuperado el 24 de febrero de 2023, <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf>

Educación financiera en México, Recuperado el 6 de abril de https://www.foroconsultivo.org.mx/INCYTU/documentos/Completa/INCYTU_18-018.pdf

En favor de una mayor cultura financiera, Recuperado el 23 de marzo 2022 de <https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=1042&idcat=1>

Emprendimiento con población vulnerable; Caso Jardín infantil de Bogotá, Recuperado el 23 de marzo 2022 de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511658275002/html/>

Emprendimiento y crecimiento económico; el sistema mexicano de incubadoras de negocios, Recuperado el 23 de marzo 2022 de

<https://www.redalyc.org/journal/280/28063104011/html/#:~:text=Resumen%3A%20El%20emprendimiento%20en%20las,valor%20agregado%20y%20nuevos%20equilibrios>

Emprendimiento y crecimiento económico: una visión desde la literatura y los principales indicadores internacionales, Recuperado el 24 de febrero de 2023 de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/579/664>

Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), vol. XXVI, núm. 1, pp. 107-127.

Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021, *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enif/2021/doc/enif_2021_resultados.pdf

Mayer, et al., (2020).

El emprendimiento como recurso y gente de cambio en la educación, Recuperado el 23 de marzo 2022 de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/emprendimiento-y-educacion>

FinKids. (2023) Recuperado el 14 de octubre de 2023, <https://www.finkids.com.co/>

Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Vol 1439.*

Gamboa, M., Hernández, C y Avendaño, W. (2019). La importancia de la educación financiera para niños en edad escolar. *Revista Espacios*, Recuperado el 24 de febrero de 2023 de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p06.pdf>

García, S. (16 de mayo de 2019). El emprendimiento como recurso y agente de cambio en la educación. Observatorio Tec. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/emprendimiento-y-educacion>

Gómez, C. (2018) La educación financiera en México. *Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.*

González, B. (2021). Reforma educativa 2019: retos y perspectivas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, Recuperado el 22 de octubre de 2022 <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2555>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). El papel del emprendimiento en la educación infantil: Fomentando la creatividad y la innovación desde temprana edad. *Revista de Educación y Desarrollo*, 30(2), pp. 45-56.

Hidalgo, L. (2014). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Vol.3, (2)*, pp. 1-8

Impact Hub (2023), Recuperado el 14 de octubre de 2023 de <https://medellin.impacthub.net/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *México en cifras*.
<https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=02004#tabMCcollapse-Indicadores>

La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas,
Recuperado el 6 de abril 2022 de https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/oecd_caf_financial_education_latin_americaes.pdf

Nova Scientia, vol. 7, núm. 15, pp. 389-415 Universidad De La Salle Bajío León,
Guanajuato, México

Oficina de Información Científica y Tecnológica para el Congreso de la Unión. (2018)

Organización Internacional del Trabajo (22 de octubre de 2022). *Desempleo, informalidad e inactividad asedian a los jóvenes en América Latina y el Caribe*.
https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_738631/lang--es/index.htm

Organización de las Naciones Unidas (2023), *Declaración de los Derechos Humanos de 1948*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Osorio, G., Mungaray, A. y Ramírez, N. (2022). La colaboración entre estudiantes universitarios y negocios sociales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. Vol. XIII, No. 36, pp. 26-43 Recuperado el 4 de noviembre de 2023 de <https://www.redalyc.org/journal/2991/299171140002/html/>

Sánchez, C (2019). *Normas APA -7ma (séptima) edición*. Normas APA (7ma edición)
<https://normas-apa.org/>

Volkman, C., Tokarski, K. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business*
Springer.

Tapia, L & Valenti, G (2016). Desigualdad educativa y desigualdad social en México. Nuevas evidencias desde las primarias generales en los estados. *Perfiles*

educativos, 38(151), 32-54. Recuperado el 22 de octubre de 2022 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000100032&lng=es&tlng=es.

Tengo iniciativa (10 de mayo de 2018). *La importancia de la educación financiera y el emprendimiento para niños*. <https://tengoiniciativa.com/material-maestros/importancia-educacion-financiera>

Yunus, M. (2010). *Empresas para todos*. Grupo Editorial Norma.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs. Recuperado el 3º de octubre 2022 de https://books.google.co.cr/books?id=h7A5DgAAQBAJ&pg=PT6&source=gbs_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=false