

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

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

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**



## **PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO "ZIBOT BY PIKXO"**

Trabajo recepcional para obtener el grado de  
**MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

Presentan:

Manuel Méndez Brito - MMG22693  
Miguel Ángel Gueta Contreras - MMG67197  
José Alberto Márquez Pastrana - MMG41956

Asesor: Alberto C. Flores Martínez, MID, LAE.

Tlaquepaque, Jalisco. Enero de 2019.

<b>Abstract</b>	3
<b>Resumen del proyecto</b>	3
<b>Justificación del trabajo / introducción</b>	6
<b>Planteamiento inicial</b>	7
<b>Revisión de Literatura</b>	8
<b>Metodologías utilizadas</b>	9
<b>Mercado meta</b>	10
<b>Análisis del sector</b>	11
<b>Arquetipos de cliente/usuarios</b>	13
<b>Tamaño del mercado</b>	21
<b>Tendencias del mercado</b>	21
<b>Fuerzas del mercado</b>	23
<b>Análisis de los resultados</b>	25
<b>Evolución del prototipo Producto Mínimo Viable (MVP)</b>	30
<b>Fuerzas del mercado</b>	35
<b>Monetización</b>	37
<b>Conclusiones</b>	39
<b>Propuesta</b>	43
<b>Modelo de negocio</b>	43
<b>Plan de acción estratégico</b>	45
<b>Bibliografía</b>	49

## **Abstract**

Zibot es un proyecto que se enfoca en resolver los problemas en los procesos de producción de las MyPEs de cosméticos; como esmaltes, geles y acrílicos, para las uñas, que representan grandes pérdidas económicas, de tiempo y producto, así como fuga de talento.

Iniciando con la idea de desarrollar un producto propio para comercializar; las diferentes etapas y planteamientos del proyecto nos llevaron a definir, diferentes arquetipos de consumidores finales. Al no lograr validar nuestras hipótesis decidimos movernos al ámbito industrial. Se dejó de considerar la creación de un producto y situamos nuestra mirada en el proceso de producción de los cosméticos.

A través de entrevistas y el acercamiento con el cliente valoramos la viabilidad del producto, definimos y logramos un Customer-Problem FIT y un Product-Market FIT con una solución que sí resultaba atractiva para el cliente.

Este proyecto requirió de la definición de nuestro cliente, diseñar una solución al problema encontrado, que hiciera sentido al cliente, desarrollar una propuesta de valor sólida y visualizar en un Lienzo de Modelo de Negocio todos los elementos del proyecto.

## **Resumen del proyecto**

Zibot; es un proyecto que busca resolver los problemas de las MyPEs (que según la Secretaría de Economía son aquellas empresas que cuentan con una nómina entre treinta y cien trabajadores, generando ingresos anuales desde los 100 hasta 250 millones de pesos) dentro del mercado de los cosméticos, especialmente el de las uñas. Este proyecto surge como una propuesta para dar solución a los problemas de producción que representan pérdidas de dinero, de tiempo y fuga de talento que recae con la competencia. El proyecto cuenta con soporte de Olenti, una empresa con más de 15 años de experiencia en la industria de los solventes y los productos químicos que a manera de subsidio apoya el proyecto de Zibot. Proyecto que está vinculado con uno de los integrantes del equipo.

Zibot se comenzó a gestar desde los primeros semestres de la maestría, con el nombre de Pikxo y se fue transformando a lo largo de varios procesos de investigación y validación de diversas hipótesis que permitieron generar pivotes y cambios que a lo largo del proceso llevaron a buen término el desarrollo del proyecto.

Se comenzó con la idea de desarrollar un producto propio de Zibot que pudiera comercializarse. Se investigó a diferentes segmentos de mercado para desarrollar un cosmético que cumpliera con las expectativas del consumidor final y que se subiera a las tendencias de consumo de productos orgánicos. Pasando por diversos arquetipos de cliente como mujeres jóvenes y adultas, económicamente independientes. Llegamos a estudiarlos y descartarlos para después, considerar a un segmento de mercado de adolescentes sin independencia económica para hacerse de productos, cosméticos o de salud y bienestar.

Al no encontrar una posibilidad clara de avance con ninguno de esos arquetipos, decidimos movernos al ámbito de la industria para soltar un modelo Business to Customer o negocio a cliente (B2C), que es un modelo en el que una empresa ofrece un producto o servicio a un consumidor final; y pasar a un modelo de Business to Business o negocio a negocio (B2B), modelo en el que una empresa ofrece un producto o servicio a otra empresa. Se dejó de lado el considerar la posibilidad de crear un producto cosmético y volteamos nuestra mirada a una parte muy distinta de la industria de los cosméticos; la producción.

Desde diferentes materias cursadas en la maestría se abonaron temas, metodologías, prácticas y análisis, que permitieron entender al consumidor final, la viabilidad del producto, la viabilidad de las soluciones que se proponían para resolver un problema, comprobar que el problema existía, posteriormente para identificar si nuestra solución era lo que necesitaba el cliente y finalmente conectar el resto de elementos que darían forma al modelo de negocio; abordando las áreas de alianzas, recursos, actividades, estructura de costos, ingresos y canales y una proyección de crecimiento.

Por último, enlistamos cinco puntos medulares en la construcción de un proyecto como este: 1) definir, y conocer a nuestro cliente, 2) confirmar que el problema identificado es real y requiere de una solución, 3) que la solución le hace sentido al cliente, 4) desarrollar una propuesta de valor sólida y clara y 5) un lienzo de modelo de negocio que resume la estructura completa del proyecto y permite visualizar el mapa completo del mismo.

## **Justificación del trabajo / introducción**

La idea inicial de este proyecto surge desde las entrevistas que la empresa Olienti tiene con sus clientes. En las entrevistas, los clientes expresan las problemáticas a las que se enfrentan al no contar con una red de proveedores que respondan en tiempo y forma con sus solicitudes. Ahí, es donde Zibot surge como una alternativa que se centra en gestionar la producción de los cosméticos de estos clientes de manera rápida y eficiente.

Si hablamos específicamente del proyecto de innovación que ahora presentamos, es importante mencionar que se da como consecuencia de un proceso de investigación donde se fueron reuniendo conocimientos desde lo teórico, con herramientas y ejercicios en lo práctico, así como las asesorías, guía de profesores y expertos en materia de investigación y desarrollo de proyectos de innovación.

Desde la parte académica, materias como Neuromarketing, abonaron con actividades en laboratorio para profundizar en el conocimiento del usuario; la materia de Investigación Desarrollo e Innovación 1 (IDI 1) aportó en la investigación, así como la definición de los arquetipos de cliente y el modelo de negocio.

Con el aporte académico, teórico y metodológico, el proyecto se fue transformando desde una primera versión hasta una quinta, que es la que presentamos en este documento. Los ejercicios de entrevistas, investigación con los usuarios y el análisis de los resultados, nos llevaron a pivotar (cambiar de enfoque o hipótesis sin cambiar el eje central del proyecto) y reestructurar la búsqueda de una respuesta y una solución a la problemática que habíamos encontrado. Incluso nuestra hipótesis inicial, se tuvo que modificar y quedó invalidada en más de tres ocasiones para darle más estructura y forma hasta llegar al resultado actual.

Además del ámbito académico, el industrial también aportó insumos al proyecto; entre estos podríamos mencionar; la experiencia que tiene la empresa Olienti en el mercado, su gran lista de proveedores, su cartera de clientes que ha generado a su vez en nuevos contactos y nuevos proyectos, como la idea de desarrollar Pikxo.

A diferencia de los anteriores proyectos de la empresa, Pikxo busca unir la experiencia, los proveedores, los contactos, los nuevos conocimientos, metodologías y aprendizajes, en una propuesta diferente en el mercado que aborde problemáticas que no se han logrado resolver en su totalidad dentro de la industria de la belleza y el cuidado personal, específicamente de las uñas. Hablamos más específicamente de los procesos de producción y no de la publicidad ni de la venta del producto hacia el cliente final o consumidor.

## **Planteamiento inicial**

El desarrollo y trabajo en este proyecto inició considerando cuatro factores; los dos con mayor peso: 1) una cartera de clientes que se mueven dentro de la industria de los cosméticos y 2) la creciente tendencia en el mercado a usar cosméticos de origen orgánico. Junto a estos dos factores podemos sumar que, 3) se cuenta con una infraestructura sólida dentro de la industria de los químicos, solventes y materias primas y 4) la experiencia de más de quince años en la industria. Pero a pesar del crecimiento en el mercado, un trabajo de entrevistas nos reveló que más del 80% de las mujeres preferían usar productos sintéticos pero durables y con colores intensos.

Buscamos mantenernos en el planteamiento de Business to Customer (B2C), estudiamos e invalidamos algunas otras opciones dentro del mismo modelo B2C. Después de buscar en alternativas que variaban por generaciones sociales y edad de las consumidoras, de movernos al ámbito de las adolescentes entre 12 y 15 años, sus hábitos de consumo y la limitante para comprar por internet, brincamos finalmente al ámbito de los adolescentes entre los 15 y los 18 años que parecían un mercado con más posibilidades para abordarse. Y al invalidar también esta última hipótesis, dimos un giro importante cambiando a un modelo Business to Business (B2B).

Esta nueva posibilidad, dentro de la misma industria de cosméticos, nos llevó a enfocarnos en otro eslabón de la cadena; el de la producción. Lo exploramos como una posibilidad tomando nuevamente en cuenta 1) las problemáticas identificadas en el proceso de producción que se presentan constantemente en estas empresas, 2) que se tiene la infraestructura, 3) mucha experiencia en la industria, 4) una lista de proveedores, clientes (empresas de cosméticos) en la industria cosmética, y siendo más específicos en la industria de las uñas.

## Revisión de Literatura

Compartimos a continuación algo de la literatura en la que nos apoyamos para dar forma a este trabajo. En diferentes secciones y para diferentes temas se fueron vinculando para construir el proyecto. Todos estos contenidos se nos hicieron llegar desde distintas materias a lo largo de la maestría; Dirección de Mercadotecnia, Comportamiento del consumidor, Neuromarketing, Investigación Desarrollo e Innovación 1, 2, 3 y 4 (IDI's).

Desde el área mercadológica, los contenidos de estrategias de mercado generados por Michael Porter y sus 5 fuerzas; contenidos de Philip Kotler como las 7 O's del consumidor. Las utilizamos para observar con más cuidado el comportamiento del mercado, dar forma al arquetipo del cliente, estudiar más detalladamente el comportamiento del consumidor y sus hábitos de compra. Algunos documentos de Vargas (1994) y Butler (2008) nos brindaron herramientas para construir entrevistas, monitorear y observar dentro del laboratorio de neuromarketing para realizar prácticas y validar hipótesis que construimos en etapas tempranas del proyecto.

Durante una fase intermedia de nuestro proyecto, el proceso de *Design Thinking* que se abordó en la clase de IDI 2; compuesto por las etapas de: 1) Exploración = Descubrimiento, 2) Creación = Diseño del concepto, 3) Reflexión = Desarrollar prototipos y 4) Implementación = Lanzamiento y puesta en marcha; Nos permitió identificar los niveles de innovación en los que el proyecto podría clasificarse. Con base en esto, definimos que una combinación entre los niveles de innovación incremental y expansiva, son los adecuados para el proyecto.

Algunos de los productos que se tienen, están siendo mejorados (innovación incremental) para este nuevo proyecto, Pikxo y otros productos están tomando nuevos enfoques o rumbos (innovación expansiva). También trabajamos con las metodologías de Netnografía con *surfing en redes sociales* y Etnografía con una metodología *Mosca en la Pared* apoyándonos en textos de Hannington y Martin, donde se tratan a fondo 100 métodos que ayudan a profundizar y poner en práctica la investigación cualitativa.

En las últimas etapas para lograr consolidar el proyecto comenzamos a abordar temas y contenidos de la metodología Lean Startup de acuerdo a Eric Ries (2011) con el que descubrimos una forma de crecimiento y trabajo, fallando rápido, de forma económica y aprendiendo en lapsos cortos de tiempo. La metodología como sus principios lo marcan nos llevó a trabajar *Fuera del Edificio*; en un proceso donde la información se recaba fuera de los análisis teóricos que se dan dentro de las aulas u oficinas. La metodología empuja a salir, literalmente; a conversar con los clientes a escuchar qué es lo que el cliente que identificamos con nuestro arquetipo y recabando información que nos permitió invalidar o validar la hipótesis que teníamos respecto a los problemas que identificamos en el mercado.

Otros materiales como *Generación de Modelos de Negocio*, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2009) los integramos en la etapa de estructuración del modelo de negocio del proyecto, lo que nos permitió identificar las relaciones lógicas entre las partes que lo conforman, la vinculación que se da entre cada una de las partes del modelo de negocio que estamos proponiendo y empujándonos a darle una forma y estructura lógica donde se conectan todas las partes entre sí.

### **Metodologías utilizadas**

Junto a la literatura mencionada, se usaron diferentes metodologías; algunas vinculadas a, o derivadas de la literatura, otras metodologías fueron aplicadas directamente desde la práctica.

Utilizamos la metodología de *Scan Cards* que pertenece a *Design Thinking* que revisamos en la asignatura IDI 2, la cual nos ayudó a identificar oportunidades dentro del mercado de los cosméticos para desarrollar soluciones a problemáticas que identificamos, así como los Insights sobre la forma en la que piensa y actúa nuestro posible cliente.

Utilizamos la metodología de Netnografía desarrollado por Robert V. Kozinets (2010) con *surfing* en perfiles de redes sociales y la metodología etnografía con la técnica de observación *Mosca en la pared* Bruce Hanington, Bella Martin (2012) para recabar información sobre el comportamiento del cliente y su forma de buscar productos. La técnica del *surfing* orientado a generar una Netnografía, consiste en entrar a navegar por las redes sociales revisando los perfiles públicos de mujeres que coinciden con el arquetipo definido. En ellos se observan las publicaciones hechas, los comentarios de las personas con referencia a sus preferencias por ciertos productos o sobre sus hábitos de consumo.

En el caso de la metodología *Mosca en la Pared*, nos damos el tiempo de recorrer los pasillos de los centros comerciales, tiendas departamentales o puntos de venta de los productos que queremos monitorear y haciéndonos pasar por clientes, ponemos nuestra atención en los comentarios que hacen las demás personas sobre los productos, sus características y sus preferencias por uno u otro producto. Todo esto se registra posteriormente en una bitácora donde vaciamos los resultados. Para complementar estas observaciones se utilizaron entrevistas profundas donde logramos identificar elementos más finos del comportamiento y necesidades del consumidor y confirmar si lo que observamos y descubrimos era cierto.

En la primera etapa de desarrollo del proyecto diseñamos una entrevista que sería utilizada para conocer hábitos de consumo sobre cosméticos, y si había alguna preferencia por productos orgánicos o sintéticos en cada una de las participantes en este ejercicio. En un

segundo momento buscamos entender las decisiones de compra de las consumidoras desde un enfoque más subconsciente.

Normalmente las personas en una entrevista contestan o que creen que quieres escuchar. Sin embargo los análisis a través de instrumentos y herramientas como el Neuromarketing brindan información que no en todos los casos se percibe a través de una entrevista cara a cara. Por lo que llevamos nuestra investigación al laboratorio de Neuromarketing y nos apoyamos de un video que diseñamos. En este experimento recuperamos por medio del *Eye Tracking* y el *Biofeedback* información de la atención visual y respuestas fisiológicas de cada participante (ya entrevistada). Finalmente aplicamos una breve encuesta, todavía dentro del laboratorio y registrando con el *Biofeedback*, para saber si considerarían cambiar el tipo de cosméticos que usaban.

Para el cierre de este proyecto nos apoyamos de la metodología de trabajo *Lean Startup* para validar o invalidar las hipótesis de definición del cliente, del problema y de la solución que creíamos haber identificado. La usamos para empatar sí el usuario que habíamos definido desde el *Customer Discovery (Primera etapa del Customer Developement)* efectivamente tenía el problema que creíamos (Customer - Problem Fit) y para empatar si nuestra idea de solución le hacía sentido al cliente (Product - Market Fit).

Otras herramientas usadas para dar estructura al proyecto fueron los distintos lienzos y propuestas ya conocidas en ámbitos empresariales como:

- 1) El lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*) para dar coherencia y orden al modelo de negocio del proyecto. Este gráfico se puede encontrar en el tema de modelo de negocio en la página 39 de este documento.
- 2) El lienzo de Propuesta de Valor (*Value Proposition Canvas*), para fortalecer nuestros conocimientos sobre el segmento de mercado al que nos dirigimos, describiendo los problemas (*Jobs*) del cliente; enlistar los dolores (*Pains*) y ganancias (*Gains*) que le genera al cliente cuando trata de resolver los trabajos. El lienzo lo podemos encontrar en el tema Arquetipos de cliente/usuario en la página 17 de este trabajo de investigación.
- 3) Y finalmente para profundizar aún más en el cuadro arquetipo de cliente trabajamos con el mapa de empatía, que también podemos revisar en la página 17 del mismo tema que el lienzo anterior.

## Mercado meta

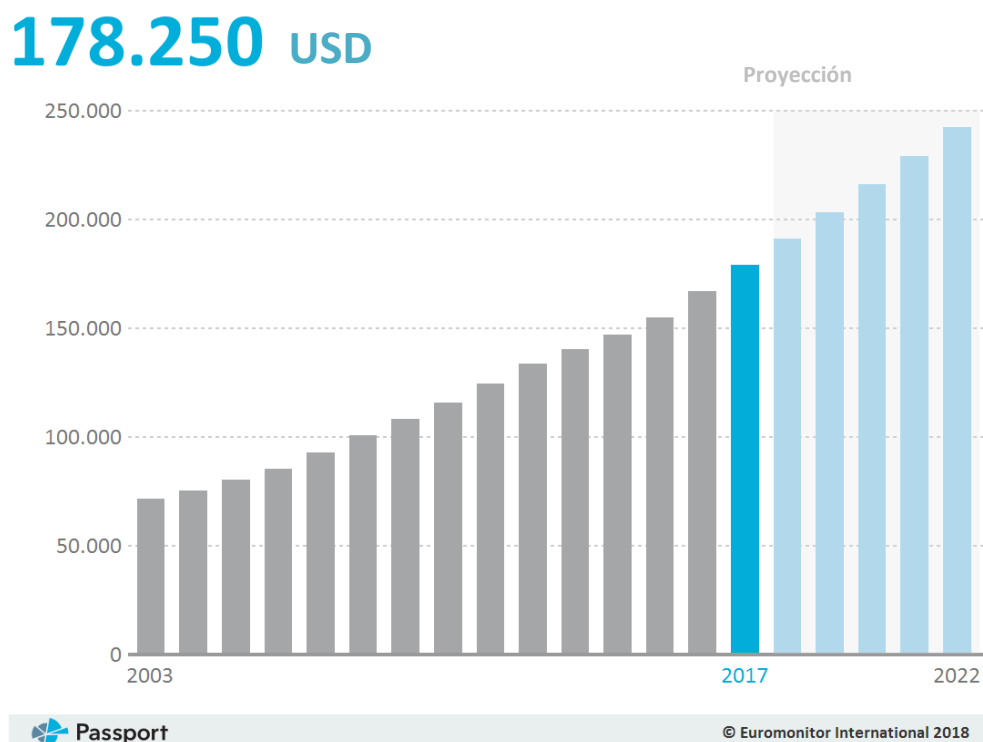
La experiencia que se tiene como base para impulsar este proyecto, parte de los 15 años de experiencia de la empresa Oleri en la industria de los solventes y los químicos. Lo que permite, soportar a Zibot para ayudarlo a crecer. La industria de las uñas, se ha convertido en un mercado en pleno crecimiento desde 2003 y hasta 2017 con un panorama favorable en las proyecciones que se realizaron hasta el 2022. La industria de los solventes y los químicos tienen una relación directa para la producción de los mismos productos, lo que llevó a considerar a este sector de la industria cosmética como un sector atractivo y con buenas posibilidades de ofrecer crecimiento.

## Análisis del sector

En 2017, la industria de la belleza y el cuidado personal en México, registró un incremento en sus ventas debido a una combinación del crecimiento en el volumen de la producción y un aumento en los precios unitarios como consecuencia de las altas tasas de inflación en el país.

Ventas de productos de belleza y cuidado personal en México

Valor de menudeo PVM (Precio de Venta al Menudeo) - MXN millones - 2003-2022



**Figura 01.** Ventas de productos de belleza y cuidado personal en México

Fuente: Euromonitor Internacional 2018 (Passport)

En ese mismo año, se desarrollaron nuevas campañas de innovación y mercadeo que lograron atraer el interés de los consumidores a buscar y obtener productos más sofisticados; un ejemplo fueron los productos con beneficios multifuncionales, así como los productos masivos o de marcas no tan conocidas que comenzaron a incorporar en sus fórmulas mejores ingredientes y formatos -de envase, empaque, imagen y envío a domicilio- similares a las marcas premium y de mayores costos. Los productos que específicamente se vieron más beneficiados o tuvieron crecimientos extraordinarios en ese mismo año fueron; el lápiz labial, las máquinas de afeitar, navajas de afeitar para mujeres y las máscaras faciales gracias a las estrategias ya mencionadas anteriormente, así como las tendencias de belleza y cuidado personal que en ese año cobraron auge. Aspectos ajenos a las tendencias y el marketing como la distribución de los productos y su venta por internet al menudeo también se sumaron al crecimiento acelerado de esta industria.

Tal y como lo menciona la Administración Internacional de Comercio (ITA por sus siglas en inglés) organización que apoya a empresarios Estadounidenses a generar comercio con México y otros países, nuestro país está posicionado como uno de los 10 mercados en consumo de cosméticos a nivel mundial y el número 2 en América Latina. También menciona que en los últimos 15 años el crecimiento del sector ha sido muy favorable, y que para el 2020 se proyecta un crecimiento constante del 4% anual.

Otro de los factores que ha contribuido a que crezca la industria de las uñas en México, es la llegada de las marcas estadounidenses que invierten o se instalan en el país, por las facilidades que se tienen en manufactura y distribución de productos a lo largo del país. Además de la llegada de estas empresas globales, se suma al crecimiento de este mercado la inserción de las mujeres en la fuerza laboral que en México reporta el INEGI alrededor de los 20.5 millones de mujeres, esto representa el 40% de la fuerza laboral activa ocupada en el país) lo que les da la posibilidad de hacerse de más productos con su propio ingreso. Esto sin descartar la tendencia acerca de los hombres que han comenzado a hacer uso de productos de cuidado personal en los últimos años. Todos estos factores de carácter comercial y laboral también han sumado al crecimiento de la industria en México.

Si nos enfocamos al mercado de las uñas y revisamos las condiciones sociales y económicas entre el mercado de Estados Unidos y México, el crecimiento en los últimos 10 años, muestra que se duplicaron las cifras de cien millones de dólares anuales, a doscientos millones y se proyecta que en los siguientes cinco años la industria crezca un 50% más. Estudios de organizaciones como Euromonitor demuestran el crecimiento de la industria de las uñas; esto gracias a dos importantes sectores: Las usuarias; como elemento decorativo y las microempresarias, consumidoras de productos para colocar, arreglar o decorar.

Este mercado está considerado el cuarto subsector más importante dentro de la industria de los cosméticos y el cuidado personal en México, por debajo del sector de los perfumes,

cuidado del cabello y maquillaje. Según la Administración Internacional de Comercio (ITA) en su página Export.gov (un sitio web que ayuda a compañías estadounidenses a desarrollar y ejecutar estrategias para realizar ventas internacionales) la industria cosmética en México está valuada en 7.39 billones de dólares en 2018.

Con un menor impacto, pero apoyando también al crecimiento del mercado de las uñas en México, se suman organismos como la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), y la normatividad mexicana (NOM) que han buscado estandarizar y elevar la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes.

### Arquetipos de cliente/usuarios

En esta sección del documento, se muestran los arquetipos del cliente por los que se fue explorando, para poder obtener información y validar las hipótesis que se tuvieron a lo largo del desarrollo del proyecto.

#### Cuadro arquetipo para Experimento “CERO”

<p style="text-align: center;"><b>ARQUETIPO B2C</b></p>  <p style="text-align: center;">Profesionista Millennial</p>	<p style="text-align: center;"><b>Principales problemas / necesidades que enfrentan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piel maltratada por uso de cosméticos sintéticos</li> <li>- Sentirse y verse bien físicamente</li> <li>- Ser aceptada socialmente hablando</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Momentos en los que se presenta el problema / necesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de productos de baja calidad o ingredientes no certificados.</li> <li>- Se siente incómoda si no encaja en un círculo social determinado</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p><b>Edad:</b> 20 a 35 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Status:</b> Soltera independiente económicamente  <b>Ocupación:</b> Profesionista con licenciatura terminada, estudiando maestría  <b>Nivel Socioeconómico:</b> D+, C y C+</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estilo de vida</b></p> <p><b>Valores:</b> Ser reconocida, Autodidacta y Sociable  <b>Intereses:</b> Salud, Moda, Estilo, Belleza  <b>Temores:</b> Tener una mala salud y rechazo  <b>Metas:</b> Conocer más personas y aprender</p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Dónde lo encontramos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas</li> <li>- Oficinas</li> <li>- Espacios universitarios para clases de maestría</li> </ul>

### Cuadro arquetipo para Experimento UNO

<p style="text-align: center;"><b>ARQUETIPO B2C</b></p>  <p style="text-align: center;">Mujer Independiente</p>	<p style="text-align: center;"><b>Principales problemas / necesidades que enfrentan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupada por su salud y los productos cosméticos que consume y usa</li> <li>- Preocupada por su bienestar y por el del medio ambiente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Momentos en los que se presenta el problema / necesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al interactuar o exponerse con más personas</li> <li>- Al administrar su tiempo y dinero</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p><b>Edad:</b> 35 a 50 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Status:</b> Casada o soltera independiente económicamente  <b>Ocupación:</b> Ama de casa o empresaria  <b>Nivel Socioeconómico:</b> D+, C y C+</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estilo de vida</b></p> <p><b>Valores:</b> Reconocimiento, Autodidacta y Sociable  <b>Intereses:</b> Salud, Moda, Estilo, Belleza  <b>Temores:</b> Tener una mala salud y rechazo social  <b>Metas:</b> Conocer más personas y sentirse bien consigo misma.</p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Dónde lo encontramos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercados</li> <li>- Plazas comerciales</li> <li>- Tiendas de cosméticos</li> <li>- Empresas puestos administrativos</li> <li>- Cafés y restaurantes</li> <li>- Club social</li> </ul>

### Cuadro arquetipo para Experimento DOS


<p style="text-align: center;"><b>ARQUETIPO B2C</b></p>  <p style="text-align: center;">Estudiante universitaria</p>	<p style="text-align: center;"><b>Principales problemas / necesidades que enfrentan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gusta comprar productos cosméticos de calidad y de buena marca a costos accesibles</li> <li>- Cuidan de su salud y de su bienestar</li> <li>- Compran cosméticos en línea y vía internet</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Momentos en los que se presenta el problema / necesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al comprar en línea tienen que esperar mucho tiempo para recibir su producto.</li> <li>- Los costos de productos orgánicos son muy elevados.</li> </ul>
---	--	--

<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p><b>Edad:</b> 18 a 25 años  <b>Género:</b> Femenino  <b>Status:</b> Solteras económicamente independientes  <b>Ocupación:</b> Puestos administrativos con licenciatura terminada posible estudio de maestría  <b>Nivel Socioeconómico:</b> D+, C y C+</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estilo de vida</b></p> <p><b>Valores:</b> Ser reconocida, Autodidacta y Sociable  <b>Intereses:</b> Salud, Moda, Estilo, Belleza  <b>Temores:</b> Tener una mala salud y rechazo  <b>Metas:</b> Conocer más personas y aprender</p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Dónde lo encontramos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas</li> <li>- Oficinas</li> <li>- Espacios universitarios para clases de maestría</li> </ul>
---	---	--

Cuadro arquetipo para **Experimento TRES**

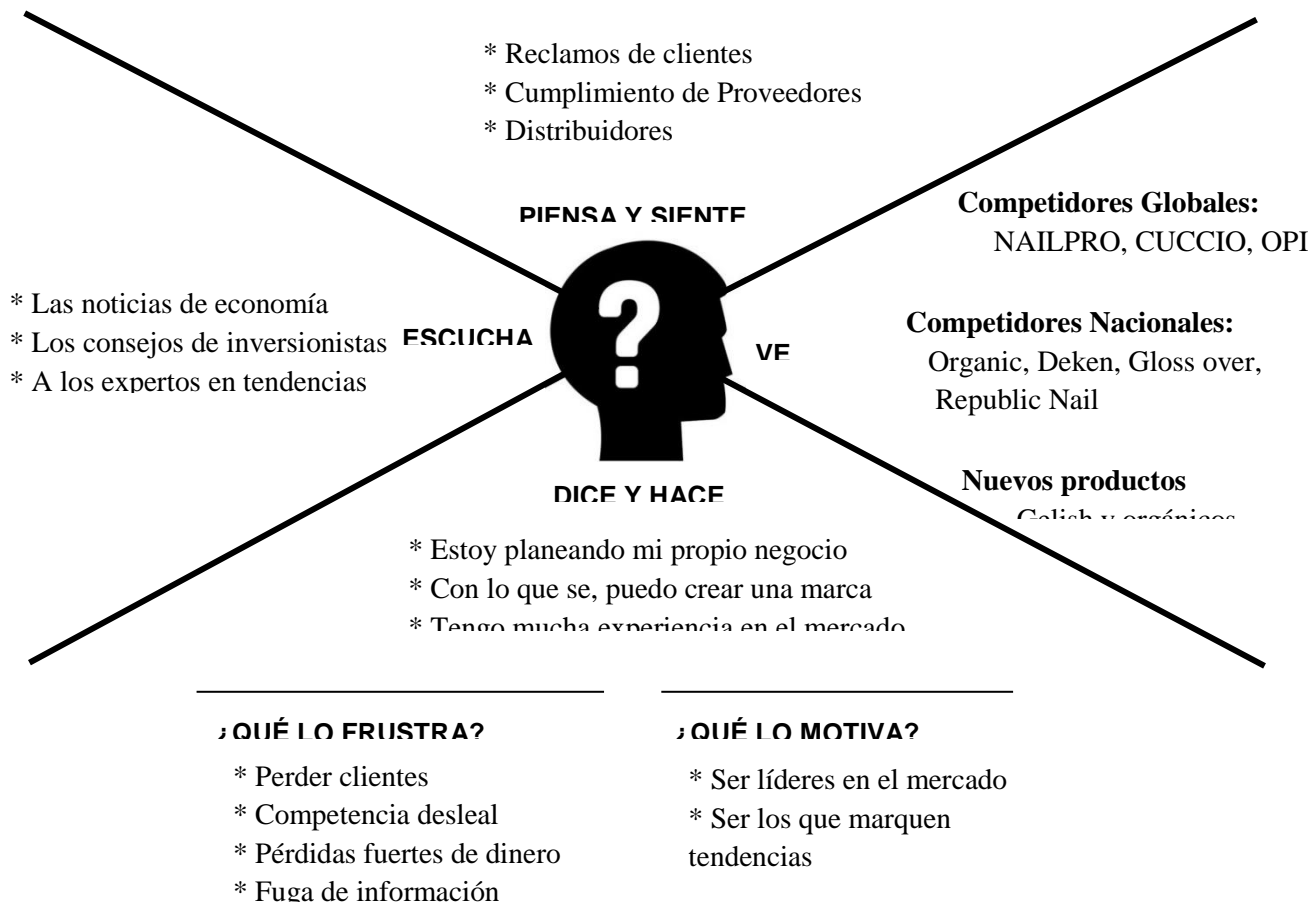
<p style="text-align: center;"><b>ARQUETIPO B2C</b></p>  <p style="text-align: center;">Adolescente Boomlet</p>	<p style="text-align: center;"><b>Principales problemas / necesidades que enfrentan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposibilidad de comprar libremente cualquier producto por su edad</li> <li>- Sentirse y verse bien físicamente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Momentos en los que se presenta el problema / necesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al interactuar o exponerse con más personas</li> <li>- Al administrar su tiempo y dinero</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p><b>Edad:</b> 12 a 18 años  <b>Género:</b> Ambos géneros  <b>Status:</b> Hijo (dependiente económico de sus padres)  <b>Ocupación:</b> Estudiante (secundaria o preparatoria)  <b>Nivel Socioeconómico:</b> D+, C y C+</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estilo de vida</b></p> <p><b>Valores:</b> Reconocimiento, Autodidacta y Sociable  <b>Intereses:</b> Salud, Moda, Estilo, Belleza  <b>Temores:</b> Tener una mala salud y Rechazo Social  <b>Metas:</b> Conocer más personas y Aprender</p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Dónde lo encontramos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuelas</li> <li>- Plazas Comerciales</li> <li>- Espacios públicos</li> </ul>

Cuadro arquetipo para **Experimento CUATRO**

<p><b>ARQUETIPO B2B</b></p>  <p>MyPE en la industria de uñas</p>	<p><b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de proveedores eficientes.</li> <li>- Procesos, productos y servicios obsoletos</li> <li>- No existe planificación de actividades</li> <li>- Falta de conocimiento técnico</li> <li>- Alta rotación de personal</li> </ul>	<p><b>Necesidades y metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en las ventas</li> <li>- Estar a la vanguardia</li> <li>- Tendencias y moda</li> <li>- Creación de nuevos productos y servicios</li> <li>- Publicidad especializada</li> <li>- Ganar participación de mercado</li> </ul>
<p><b>Perfil General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 o 2 dueños y de 10 a 50 empleados</li> <li>- Más de 2 años en el sector</li> <li>- <b>Ventas mensuales:</b> Mínimo \$2,500,000</li> <li>- <b>Prestaciones de ley:</b> Si</li> <li>- <b>Nómina promedio:</b> \$8,000</li> <li>- <b>Promedio de edad:</b> 27 años</li> <li>- <b>Perfil de trabajadores:</b> operativos, técnicos, gerentes y dueños de empresas</li> <li>- <b>Localizados en:</b> locales o puntos de venta</li> <li>- <b>Economía:</b> Estable</li> </ul>		<p><b>Personalidad de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Social</li> <li>- Extrovertido</li> <li>- Abiertos a la innovación</li> <li>- Se interesan en temas de apreciación de diseño.</li> <li>- Ven valor antes que el precio</li> <li>- Buscan buena calidad.</li> <li>- Trata de estar actualizado, pero en ocasiones le es difícil</li> <li>- Le gusta la planificación pero no planea</li> </ul>
<p><b>¿Dónde lo encontramos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zona industrial en la periferia</li> <li>- Expos</li> <li>- Locales comerciales</li> <li>- Zona Av. Hidalgo</li> </ul>	<p><b>Expectativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perder clientes</li> <li>- Competencia</li> <li>- Pago de clientes</li> <li>- Pérdidas fuertes de dinero</li> <li>- Piratería o ventas no autorizadas</li> <li>- Perder secrecía industrial</li> </ul>	<p><b>Miedos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar ventas</li> <li>- Expansión en puntos de venta</li> </ul>

## Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta que utilizamos en Design Thinking en IDI 2 en la primera fase de exploración, donde nos ayudó a comprender más a fondo al cliente. Identificando sus miedos sus molestias y las expectativas que tiene como empresa, nos da una imagen más clara de con quien trabajamos. A continuación, se presenta el mismo.



**Figura 02.** Mapa de empatía de cliente B2B

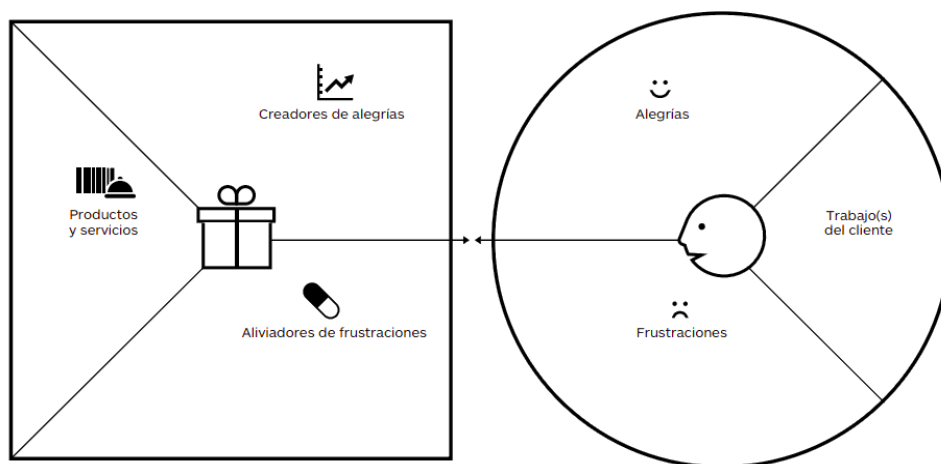
Fuente: Strategyzer AG - strategyzer.com

## Lienzo de propuesta de valor

Al igual que el Mapa de Empatía, el Lienzo de Propuesta de Valor (*The Value Proposition Canvas*) creado por Alexander Osterwalder; fue otra de las herramientas que utilizamos; esto, con el fin de validar nuestra propuesta de negocio, que además nos permitió identificar cuál era la molestia más grande que tenía el cliente -Encontrarse con proveedores incumplidos, que no se hacen responsables de las fallas o que entregan producto deficiente-. Desde ahí podíamos proyectar e identificar cuáles eran las ganancias que él podía ver y los

aspectos que más le incomodaban -Las pérdidas económicas, de producto, fuga de talento y pérdida de tiempo-. A la par de estos elementos, podríamos ver qué servicios y/o productos entregaban al cliente nuestra propuesta de valor -Diseñar un traje a la medida, reducir la cantidad de proveedores con los que se enfrentaría y generar más certidumbre y optimizar los tiempos y costos de la producción- en resumen, la personalización del producto, minimizando riesgos en la producción y pérdidas monetarias. Así mismo, ayudamos al cliente a materializar su idea de producto y podrá comercializarlo.

A continuación, mostramos el lienzo de propuesta de valor y posteriormente se da una breve descripción de un sólo Job (trabajo que debe realizar el cliente); el Job **F2 - Conseguir proveedores confiables**, es el que consideramos más importante o eje de todo el proyecto y de la generación de la solución. Ya que la producción de los cosméticos se ve mermada o afectada por la falta de proveedores confiables y que cumplan en tiempo y forma con las necesidades del cliente.



**Figura 03.** Plantilla del lienzo de propuesta de valor. Fuente: Strategyzer AG - strategyzer.com

El diagrama lo explicamos utilizando la nomenclatura que se describe a continuación:

Nuestro proyecto - Zibot by Pikxo	El cliente
Productos o servicios ( <b>P</b> ) Creadores de alegrías ( <b>C</b> ) Analgésicos para los dolores ( <b>A</b> )	Trabajos del cliente / jobs ( <b>J</b> ) Alegrías del cliente ( <b>AC</b> ) Frustraciones o dolores ( <b>D</b> )
Los trabajos del cliente se clasifican en 4 tipos: Emocionales ( <b>E</b> ) / Funcionales ( <b>F</b> ) * / Sociales ( <b>S</b> ) * / Necesidades Básicas ( <b>NB</b> )	

\* En nuestro caso sólo usamos los Jobs funcionales y sociales por la naturaleza de nuestro cliente; empresa dentro de un mercado con fuerte tendencia a proyectar una imagen pública. Aquí la descripción de los Jobs del cliente que identificamos en el proceso de investigación.

<b>Job o trabajo:</b> no.1 <b>Tipo:</b> Funcional = <b>F1</b> - Carecer de empleados comprometidos -			
<b>P</b> - Servicio de asesoría y consultoría	<b>C</b> - Modelo que permita mejorar la forma de trabajo.	<b>AC</b> - Aumentar la efectividad y eficiencia de trabajo	<b>J</b> - Carecer de empleados comprometidos
	<b>A</b> - Procesos de capacitación	<b>D</b> - Falta de productividad	
<b>Job o trabajo:</b> no.2 <b>Tipo:</b> Funcional = <b>F2</b> - Conseguir proveedores confiables -			
<b>P</b> - Servicio de gestión de la producción	<b>C</b> - Gestión integral de la producción	<b>AC</b> - Incrementar la eficiencia en entrega y producción	<b>J</b> - Conseguir proveedores confiables
	<b>A</b> - Red de proveeduría eficiente	<b>D</b> - Falta de materiales, insumos y productos	
<b>Job o trabajo:</b> no.3 <b>Tipo:</b> Funcional = <b>F3</b> - Lograr mayores ganancias -			
<b>P</b> - Servicio de red de proveedores eficiente	<b>C</b> - Sistema de inventarios al mínimo	<b>AC</b> - Optimizar la productividad y mejorar producción	<b>J</b> - Lograr mayores ganancias
	<b>A</b> - Red de proveeduría eficiente	<b>D</b> - Falta de materiales y productos	
<b>Job o trabajo:</b> no.4 <b>Tipo:</b> Social = <b>S1</b> - Mantener buena percepción de la marca -			
<b>P</b> - Servicio de asesoría y consultoría	<b>C</b> - Apoyo y asesoría para crecimiento	<b>AC</b> - Presencia constante con clientes	<b>J</b> - Mantener una buena percepción de la marca ante los clientes
	<b>A</b> - Estrategia de comunicación efectiva de la marca	<b>D</b> - Falta confianza y credibilidad en la marca	

Describimos el Job F2 que consideramos el más relevante para soportar el proyecto. Identificamos que el cliente tiene su mayor “Job” (J) en los constantes problemas dentro del proceso de producción de los cosméticos debido a que no logra conseguir proveedores confiables. El dolor (D) que esto le genera es no contar con materiales e insumos a tiempo, así como algunos productos que manda hacer. Una de las cosas que lo alegraría (AC) es incrementar la eficiencia en la entrega y producción de los cosméticos. Por medio de un

servicio de gestión (P) del proceso de producción podemos ofrecerle una red de proveeduría eficiente (A) y encargarnos de la gestión integral de todo el proceso de producción (C).

## **Tamaño del mercado**

En el último informe de noviembre de 2017 por parte de Transparency Market Research (TMR), se espera que el mercado mundial de cuidado de uñas experimente un crecimiento constante en el período de 2017 y hasta el 2022, con un registro del 5,8% de Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (TCAC). También se espera que el mercado alcance un ingreso de \$ 11,998.1 millones USD para finales de ese período en 2022.

El mercado global del cuidado de las uñas de acuerdo a TMR, se clasifica en tres categorías; en función del tipo de producto, en función del precio y en función del canal de ventas. Según el tipo de producto, se espera que el esmalte de uñas sea el producto con mayor preferencia en el mercado mundial del cuidado de las uñas. En función del precio, la segmentación del mercado incluye dos sub-segmentos; el premium y el económico. Entre estos dos segmentos, se espera que el segmento de cuidado de uñas premium experimente un crecimiento significativo durante el período antes mencionado.

En el caso de la categoría en función de canal de ventas, se espera que los minoristas de salud y belleza se conviertan en el mayor canal de ventas y distribución en el mercado mundial de cuidado de uñas durante el período mencionado. Gracias a las plataformas digitales, búsqueda en internet y los sistemas de entrega a domicilio que ya se mencionaba el punto anterior donde analizamos el sector.

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Cosmética (CANIPEC) el consumidor mexicano gasta cerca de 90 dólares Estadounidenses (aprox. \$2,000 MXN - nov. 2018- ), al año en cosméticos y productos de cuidado personal. Hablando sólo del mercado de uñas, según la Secretaría de Economía (SE) y la Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI) el tamaño estimado de este mercado en México es de 7.39 mil millones de USD.

## **Tendencias del mercado**

Las tendencias relacionadas con el cuidado medio ambiental también conocida como “Eco-friendly” ha comenzado a tomar partida y cabida en la industria de la belleza. Para obtener un producto terminado en muchas de las marcas de belleza, se utilizan sustancias animales que no son propiamente derivado de ellos. La creciente demanda de productos alimenticios, prendas, y otro tipo de bienes con clasificación vegana, han empujado a la industria de la belleza a mirar hacia ese mercado y tomar en consideración esa fuerte tendencia. Desde hace algunos años se han comenzado a desarrollar productos -tanto accesorios, como cosméticos y utensilios- completamente veganos, incluidos los productos para el cuidado de las uñas.

Otro de los factores que ha influido en este cambio, es el aumento de la conciencia de los consumidores sobre los efectos dañinos de los productos químicos tanto en su cuerpo como

en el medio ambiente. Lo que ha generado y aumentado paulatinamente las demandas de productos de origen natural u orgánico.

En el caso particular de la industria de las uñas también se están produciendo esmaltes que incluyen vitamina B5, vitamina C y varios aceites saludables -entiéndase saludables por su origen- para atraer a los clientes, así como para ayudar a reparar las uñas dañadas y mejorar el crecimiento de las mismas.

Según las investigaciones de Transparent Market Research, las tendencias con interés en la salud de los usuarios y clientes también se están enfocando el desarrollo de esmaltes de uñas que proporcionen protección UV y al mismo tiempo proteja las uñas contra los contaminantes en el aire. La demanda de productos premium para el cuidado de las uñas hechos con ingredientes orgánicos también está aumentando por la garantía que dan a los clientes sobre su origen, los ingredientes utilizados en la fabricación, la garantía de no ser probados en animales, y la calidad y evidente funcionalidad de los mismos en la reparación de las uñas, fortalecimiento o apariencia de las mismas.

El concepto de salones de uñas no tóxicos, otra tendencia en algunos países, ha impulsado a los fabricantes a utilizar ingredientes más seguros para desarrollar exfoliantes, lociones, aceites, esmaltes para uñas, removedores de esmalte, etc.

Según Nailsmag.com, en una investigación en 2018, otra de las tendencias sobresalientes en este mercado de las uñas es el del pequeño negocio en el que muchas amas de casa han comenzado a incursionar para generar un ingreso extra a su casa o las madres solteras que buscan en casa poder obtener un ingreso extra al de sus trabajos que desempeñan por las mañanas, dando esto la oportunidad de estar con sus hijos y no invertir en un establecimiento o local determinado ni con un horario riguroso o específico, no pagar una renta mensual y aprovechar los recursos de servicios y espacios con los que ya cuentan en casa.

Como se mencionó en el análisis del sector y el tamaño del mercado la comparativa con las tendencias entre México y Estados Unidos muestran datos similares. Aquí presentamos algunos datos que publica Nails Magazine en sus ediciones 2016-2017 y 2017-2018 de Industry Statistics. Estadísticas que en México podrían estarse replicando en los próximos 2 años y que en EE.UU. ya son una realidad del mercado.

Basado en mujeres con ocupación como técnicas en uñas:

El 63% de las mujeres técnicas en uñas estudiaron otra profesión antes (2017).

El 19% de las mujeres dedicadas a esta área son madres solteras (2017).

El 60% de las clientas en los salones de uñas están entre los 36 y 50 años de edad (2017).

El 45% de las técnicas llevan más de 12 años colocando uñas (2018).

El 74% se hacen de sus herramientas e insumos para trabajar (2018).

## **Fuerzas del mercado**

Según Michael Porter, creador de la metodología de las *Cinco Fuerzas del Mercado*, la rentabilidad de un mercado o segmento viene determinado por cinco grandes fuerzas. La rentabilidad de una industria viene determinada por la rivalidad entre los competidores que la ocupan, esa rivalidad se da gracias a cinco elementos o fuerzas: 1) Las amenazas de nuevos competidores, 2) rivalidad entre los competidores, 3) el poder negociador de los proveedores, 4) la amenaza de productos sustitutos y 5) el poder negociador de los clientes.

### **(F1) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Cada día la industria cosmética recibe una gran cantidad y variedad de nuevos productos y compañías, ya que el mercado ofrece una “rebanada del pastel” muy atractiva económicamente hablando. Y a pesar de que muchas compañías solo logran sobrevivir los primeros 2 años, muchas de ellas están dispuestas a correr el riesgo sin saber que el éxito de cada compañía se establece solo cuidando al cliente final resolviendo sus inquietudes, facilitando su vida diaria, generando sentido de pertenencia hacia la marca, y con ello fidelidad o “garantizando” un estatus que les sea atractivo mostrar.

### **(F2) Rivalidad entre los competidores:**

La industria cosmética de las uñas, es un entorno con batallas frontales directa o indirectamente. Una de las formas de demostrar la rivalidad es al establecerse los precios de cada producto y entrar en una guerra de precios donde por unos cuantos pesos el cliente puede decidirse por una u otra marca. La aparición de réplicas, intentos muy cercanos de imitación de marcas, logotipos y la imitación de servicios -como venta en línea y entrega del producto- también influye que los que están ya ocupando el mercado tengan que desarrollar fuertes barreras para no verse lastimados y mermados tanto en sus ventas como en el mantenimiento de clientes, pues muchos de los competidores operan con muy bajos costos sacrificando calidad en el producto.

Todo esto dificulta al consumidor final o inexperto, a diferenciar apropiadamente, sus marcas preferidas y a los mejores productos. Estas prácticas son muy comunes en esta industria, ya que alcanza e impactan a todos los niveles socio económicos.

### **(F3) Poder de negociación de los proveedores:**

Para todas las compañías es de suma importancia, contar con proveedores preparados, confiables y expertos en la industria, ya que el apoyo que estos, ofrecen a las compañías una ventaja competitiva sobre los demás ocupantes del mercado. Contar con la infraestructura de laboratorios de prueba, e ingenieros en desarrollo de productos, puede definir el avance y

crecimiento de una empresa gracias a las alianzas para el desarrollo de nuevos productos rápida y eficazmente, que respondan a las demandas e inquietudes del mercado y más importante a los clientes.

Esta combinación de espacios de investigación y desarrollo hacen posible aumentar las ventas y el desarrollo de productos más especializados. Desde la experiencia que tiene Oleri en industria y los conocimientos que nos aporta para al desarrollo del proyecto, sabemos que otra de las fortalezas de negociación, de los proveedores es que algunos te pueden financiar operaciones a 60 o 90 días pues esto podría definir el avance y crecimiento de una empresa al contar con créditos importantes cada año.

**(F4) Amenaza de productos sustitutos:**

El robo de formulaciones, o el lanzamiento de productos con características y colores al de los productos líderes resultan siempre en mecanismos de los competidores por ganar mercado, de manera barata, y con el menor esfuerzo, los resultados de ser segundo lugar siempre son el resultado de poco presupuesto y de crisis en los mercados, y las empresas que van a la vanguardia o siendo líderes están pagando un precio mayor por ser el número uno.

**(F5) Poder de negociación de clientes:**

Las expectativas de los clientes en la industria de las uñas, son muy exigentes, algunos de los factores a tomar en cuenta son, el punto geográfico en el mundo, la temperatura, la cultura, el precio de venta, la temporalidad de la moda a lo largo del año. Si se están utilizando los servicios de venta de productos por mayoreo o menudeo, la industria escala diferentes soluciones para el consumidor final y con ello facilita tanto a proveedores como a fabricantes, una selección de opciones de negociación más favorables en importe, y cantidad de descuento por compra o mensual, es de hacer notar que nuevamente la experiencia de Oleri y breves acercamientos que tuvo con la industria de las uñas sabemos que se pueden obtener descuentos de fabricantes a los distribuidores de hasta 55%, por llegar a cubrir las metas mensuales.

## **Análisis de los resultados**

En esta sección del documento haremos un recuento que aborda distintas etapas del proyecto. Encontrarán una narración de la evolución del proyecto desde cada hipótesis que definimos, los experimentos aplicados para validar o invalidar si nuestras hipótesis eran ciertas así como el análisis de los resultados, los descubrimientos y en cada caso los pivotes o ajustes que se tomaron para llegar a una nueva hipótesis, cada vez más cercana a la que tenemos ahora como eje de nuestra solución y propuesta. Todo el desarrollo surge desde un experimento cero, hasta un experimento cuatro con la que se concluyó el proyecto.

### **Experimento CERO**

**0.1 Nuestra hipótesis:** Las mujeres entre los 25 y 35 años prefieren el uso de los cosméticos derivados de sustancias orgánicas que contienen menos químicos y afectan menos su salud.

**0.2 El experimento** con el que evaluamos la hipótesis consistió en entrevistar a 16 mujeres dentro del arquetipo definido, aprovechando el uso del laboratorio de neuromarketing. Se elaboró un video en el que se mostraban productos cosméticos orgánicos y sintéticos; esto acompañando las imágenes de datos relevantes sobre los efectos de los cosméticos y su producción. Nos apoyamos de herramientas como el *Eye Tracking* y el *Biofeedback* para identificar las reacciones que tenían las participantes. Además de las pruebas se aplicaron dos breves encuestas para identificar hábitos de compra y para confirmar que decisión tomarían las participantes sobre el uso de cosméticos.

**0.3 Al analizar los resultados** identificamos que poco más del 80% de las mujeres que fueron entrevistadas (13 de 16) elegían seguir usando un cosmético sintético en lugar de uno orgánico debido a la durabilidad y la intensidad de los colores.

**0.4 Nuestros hallazgos** fueron; que a una sola de las mujeres entrevistadas le eran relevantes los daños a su salud con el uso de cosméticos de origen sintético. Les era de mayor relevancia la durabilidad y la calidad de los colores, que su origen y los ingredientes de fabricación. Por lo que la hipótesis fue invalidada.

Después de haber aplicado las entrevistas, de trabajar con las participantes dentro del laboratorio y de revisar los resultados de ambos materiales, nos dimos cuenta que si más del 80% de la muestra nos decía que no les importaba el origen del producto, entonces debíamos modificar nuestra hipótesis. Lo que considerábamos un problema no lo era en realidad, no habíamos logrado el Customer-Problem FIT, por lo tanto, no podíamos proponer una solución, y nuestra hipótesis, al no ser validada tenía que cambiar. Tuvimos que pensar en un arquetipo de cliente diferente, pero decidimos acotar dentro de la misma industria de los

cosméticos. El arquetipo se tuvo que puntualizar y definir con más precisión. Así fue como llegamos al experimento uno.

## **Experimento UNO**

**1.1 Nuestra hipótesis:** Las mujeres entre 35 y 50 años de edad están dispuestas a cambiar sus hábitos de consumo sobre productos cosméticos industriales a productos naturales y orgánicos una vez que conocen el proceso de fabricación de los mismos.

**1.2 El experimento** con el que evaluamos la hipótesis inició listando las características de cada una de las generaciones sociales. Después se seleccionaron las características más sobresalientes de cada generación, relacionadas con hábitos de consumo. De las cuatro generaciones seleccionadas: Baby Boomer, Generación X y Millennials, se decidió trabajar con las generaciones Baby Boomer y X, que por cuestiones de ingresos y hábitos, no sólo eran las más propicias para ofrecerles los productos cosméticos que se idearon, sino que pertenecen a generaciones que consideran importante el cuidado por el medio ambiente como parte de las nuevas tendencias.

Los comportamientos de diferentes mujeres de estas dos generaciones, fueron observadas con el método de *La Mosca en la Pared* mientras compraban y buscaban productos cosméticos y sumado a esto se entrevistó a 21 mujeres de manera profunda con el mismo perfil generacional.

**1.3 Al analizar los resultados** con el vaciado de encuestas, nos dimos cuenta que si eran conscientes de las problemáticas de cambio climático de los problemas medio ambientales y de los efectos, problemas o daños que podrían causar en su cuerpo (la piel más específicamente) el uso de productos químicos. Otra de las participantes mencionó tener o haber tenido interés por conseguir y utilizar productos orgánicos o de origen natural. En la mayoría de los casos consideraban que la marca es un elemento importante en la toma de decisión para la compra de un cosmético.

**1.4 Nuestros hallazgos** fueron; que la mayoría de estas mujeres a pesar de tener un interés por el cuidado del medio ambiente y de sus personas, no consumen productos orgánicos, debido al elevado costo de estos productos, que son mucho más caros que los productos de origen sintético. Sumado a esto, es complicado obtener cosméticos orgánicos pues no existen tantos puntos de venta ni se comercializan a la misma escala que los tradicionales. Otro de los hallazgos importantes era que la marca al ser un elemento importante para la decisión de compra de productos cosméticos, las nuevas marcas, más los elevados precios no tenían tanto auge, impacto o aceptación. Por lo que la hipótesis fue invalidada.

En nuestro experimento 1, nos dimos a la tarea de observar los hábitos de compra de mujeres en rangos de edad definidos por generaciones, esto nos permitió hacer entrevistas más puntuales, dependiendo de las preferencias y características de cada generación a la que se decidió abordar. Nuevamente el problema que se trató de empatar con el cliente dentro de la hipótesis no se logró validar.

La preferencia de las mujeres por los cosméticos seguía inclinándose fuertemente sobre la presencia y peso de la marca en el mercado. Aun cuando se separó por generaciones el mercado al que nos enfocamos, y a pesar de la creciente tendencia al uso de los cosméticos naturales, los resultados nos decían que ese no era el camino que debíamos seguir. Al invalidar nuevamente una hipótesis, tomamos la decisión de mover nuevamente, el segmento de mercado, pensando de nuevo en el consumo de los productos cosméticos y de bienestar y salud.

## **Experimento DOS**

**2.1 Nuestra hipótesis:** Las mujeres entre los 18 y 25 años de edad están dispuestas a comprar los cosméticos de sus marcas preferidas en una plataforma en línea que les permita adquirir los productos de manera más rápida y sin la necesidad de moverse al punto de venta.

**2.2 El experimento** con el que evaluamos la hipótesis fue a través de entrevistas. Donde 12 mujeres participaron y fueron entrevistadas sobre sus hábitos de compra con relación a productos cosméticos y del cuidado personal.

**2.3 Al analizar los resultados** era una buena señal que el cien por ciento de las entrevistadas nos compartían que consumían productos cosméticos y de cuidado personal, sin embargo, todas ellas expresaron que los productos los obtenían ya de manera cómoda y un tanto sistemática yendo a los puntos de venta en las plazas comerciales o a través de las páginas web de sus marcas preferidas.

**2.4 Nuestros hallazgos** fueron; que no había una razón que ellas consideraran valiosa o innovadora en el desarrollo de un sitio web donde se concentran todas las marcas de productos cosméticos y del cuidado personal. Por lo que nuestra hipótesis fue invalidada.

En el experimento 2 considerando que el problema no era el tipo de cosmético que se usaba ni una cuestión de conciencia sobre el uso de los productos y su fabricación, decidimos abordar el tema de canales y alternativas para el consumo de los cosméticos. Con las nuevas entrevistas, descubrimos que las alternativas para obtener los cosméticos son amplias, que incluso más de la mitad prefieren ir al punto de venta a probar, ver e incluso a pedir asesoría sobre el producto que van a adquirir, a pesar de que ya lo conozcan.

Comprar en línea no es una limitante para ellas y buscar en diferentes páginas web no les presenta mayor dificultad. Haber invalidado por tercera vez una hipótesis nos llevó a considerar la posibilidad de abordar un segmento de mercado totalmente distinto. Un mercado que no tenía control sobre sus propios hábitos de compra. Consideramos que quizá con un arquetipo de, cliente más joven tendríamos éxito. Esto nos llevó a una nueva hipótesis. Sin embargo, seguimos trabajando con una problemática basada en las vías de consumo y los productos de salud y bienestar, no sólo los cosméticos.

## **Experimento TRES**

**3.1 Nuestra hipótesis:** Los adolescentes (chicos y chicas) entre 12 y 18 años de edad tienen dificultades para adquirir productos de bienestar y salud por medio de sitios en internet (en línea), por ser menores de edad y no poder manejar independientemente el dinero.

**3.2 El experimento** con el que evaluamos la hipótesis fue por medio de entrevistas que se aplicaron a adolescentes entre los 12 y los 18 años de edad para conocer sus preferencias, si contaban con hábitos de consumo y cómo manejaban su dinero; si es que lo tenían.

**3.3 Al analizar los resultados** vaciando y analizando las entrevistas nos dimos cuenta que los jóvenes sí desean adquirir productos de bienestar y salud a través de internet. Identificamos dos segmentos muy distantes, muy marcados y muy diferentes entre sí. El segmento de los adolescentes entre los 12 a 15 años y el de los 16 a 18 años. Sus intereses son totalmente diferentes y sus formas de conseguir productos de bienestar también. Y descubrimos que desde las edades de 12 a 18 detectan lo que son productos de salud y bienestar, aunque no bajo los mismos conceptos.

**3.4 Nuestros hallazgos** fueron; que los conceptos de productos de bienestar y salud para ambos segmentos (12 a 15 años y 16 a 18 años) son totalmente diferentes. Dos, que los más grandes pueden hacerse de productos con más facilidad que los pequeños de 12 a 15. Tres, que sus intereses son muy distintos y cuatro, que en la mayoría de los casos; aún a los 18 años los productos siguen siendo controlados por los padres de familia.

En este experimento 3 encontramos dos segmentos totalmente distintos entre sí. El primero es el de los adolescentes entre 12 y 15 años que no tienen poder o autonomía de compra. La mayoría, si no es que todos los productos de salud y bienestar que consumen son adquiridos por sus padres o abuelos. En el caso de los adolescentes entre los 16 y 18 años nos dimos cuenta que podrían adquirir productos con mucha facilidad. Que a pesar de no ser económicamente independientes se las arreglaban para conseguir lo que deseaban o necesitaban.

La problemática que creíamos que existía no era real. El Customer-Problem FIT nuevamente no se cumplió. En esta ocasión, el cambio que hicimos ya no se basaba en la edad de los usuarios; tomamos la decisión de hacer un pivote más drástico, cambiamos la mirada del mercado B2C al B2C. Buscamos mantener nuestro objetivo dentro de la industria de los cosméticos, pero en este caso desde la etapa de la producción. Evidentemente la hipótesis y el problema identificado fueron radicalmente distintos a lo que se venía trabajando en los experimentos anteriores.

## **Experimento CUATRO**

**4.1 Nuestra hipótesis:** Las MyPEs dedicadas a la producción de cosméticos específicamente en el mercado de las uñas, se enfrentan a problemas en el proceso de producción, que les genera grandes pérdidas económicas, mermas y desorganización en las entregas de producto.

**4.2 El experimento** con el que evaluamos la hipótesis fue por medio de 7 entrevistas que, a empresarios dedicados a la producción de cosméticos, específicamente productos para uñas.

**4.3 Al analizar los resultados** identificamos que las empresas tienen problemas recurrentes con la proveeduría de maquila y transportación de los cosméticos. Siendo este uno de los principales problemas que genera pérdidas económicas y retrasos en las entregas.

**4.4 Nuestros hallazgos** fueron; que al contar con la infraestructura para producir cosméticos, desarrollar fórmulas y transportar sustancias de riesgo, podríamos ofrecer algún servicio para resolver la problemática que confirmamos que existía.

Nuestra hipótesis fue validada; logramos el Customer-Problem FIT, pues la MyPEs sí tenían problemas en el proceso de producción, había pérdidas de tiempo, económicas y de producto, así como fuga de talento y conflictos con los proveedores. Todo esto los llevaba a no poder comercializar sus productos de manera adecuada y en ocasiones ni siquiera poder llevarlos a punto de venta.

**4.5 La propuesta de solución** se concentró en diseñar un servicio para gestionar la producción y lograr materializar la idea del cliente en ese producto que él desea y que podrá comercializar. Nos dimos cuenta que se pueden resolver los problemas en diferentes niveles, desde la formulación de los cosméticos, la producción, el envasado y entrega de los mismos en tiempo y forma para que los clientes se dediquen a la distribución y venta de los mismos.



## Evolución del prototipo Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés)

Esta sección se muestra, después de haber logrado el Customer-Problem FIT; la evolución, de la propuesta de solución al problema que identificamos con los clientes. A lo largo del proyecto generamos diferentes propuestas para lograr un Product-Market FIT que hiciera sentido a los clientes y logrará resolver la problemática a través de una solución, interesante también, que estuvieran dispuestos a pagar por ello.

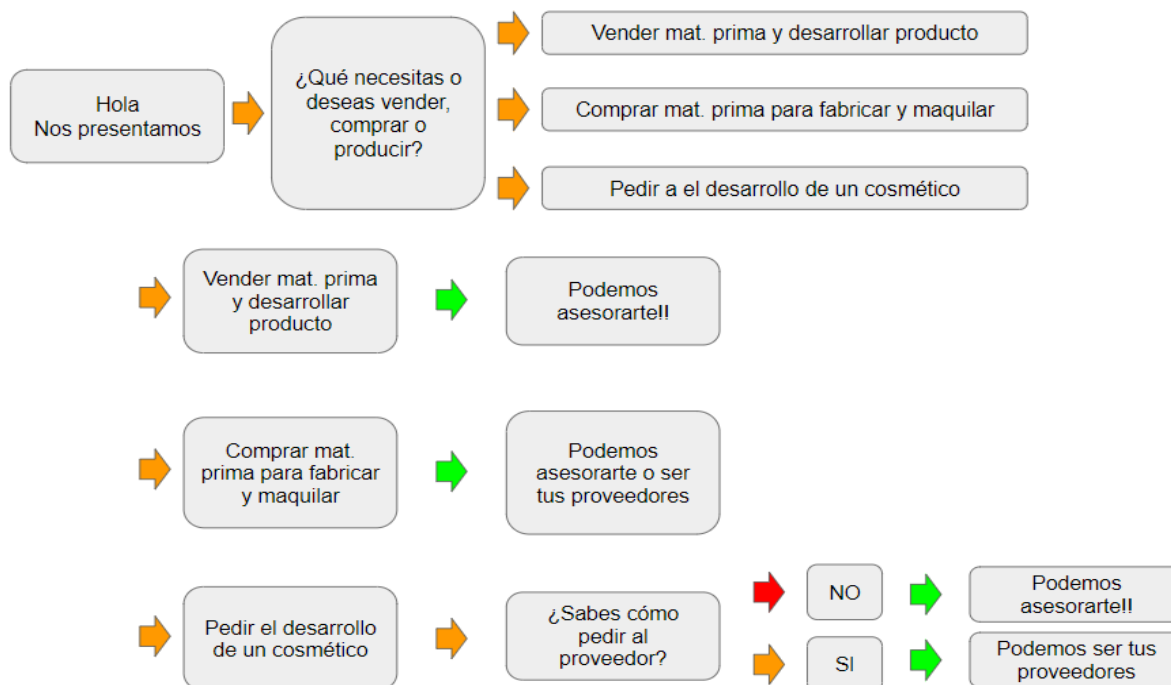
### MVP 1.0

**Fidelidad:** Baja / **Tipo:** Digital

**Método:** Exploración del problema

**Descripción:** Se desarrolló un modelo muy básico de diagrama de operación, que muestra una ruta de acción desde el primer acercamiento con el cliente, escuchando su necesidad o problemática y ofreciendo alternativas para su solución con los servicios que ofrecemos. Todos estos caminos encaminados a que nosotros podamos hacernos del manejo y gestión completo de la línea de producción de un producto, desde la formulación, hasta el envasado y entrega del mismo para su distribución a puntos de venta.

### Muestra del MVP 1.0:



**Imagen 01:** Diagrama de flujo, proceso de trabajo con el los clientes.

Fuente: Elaboración propia

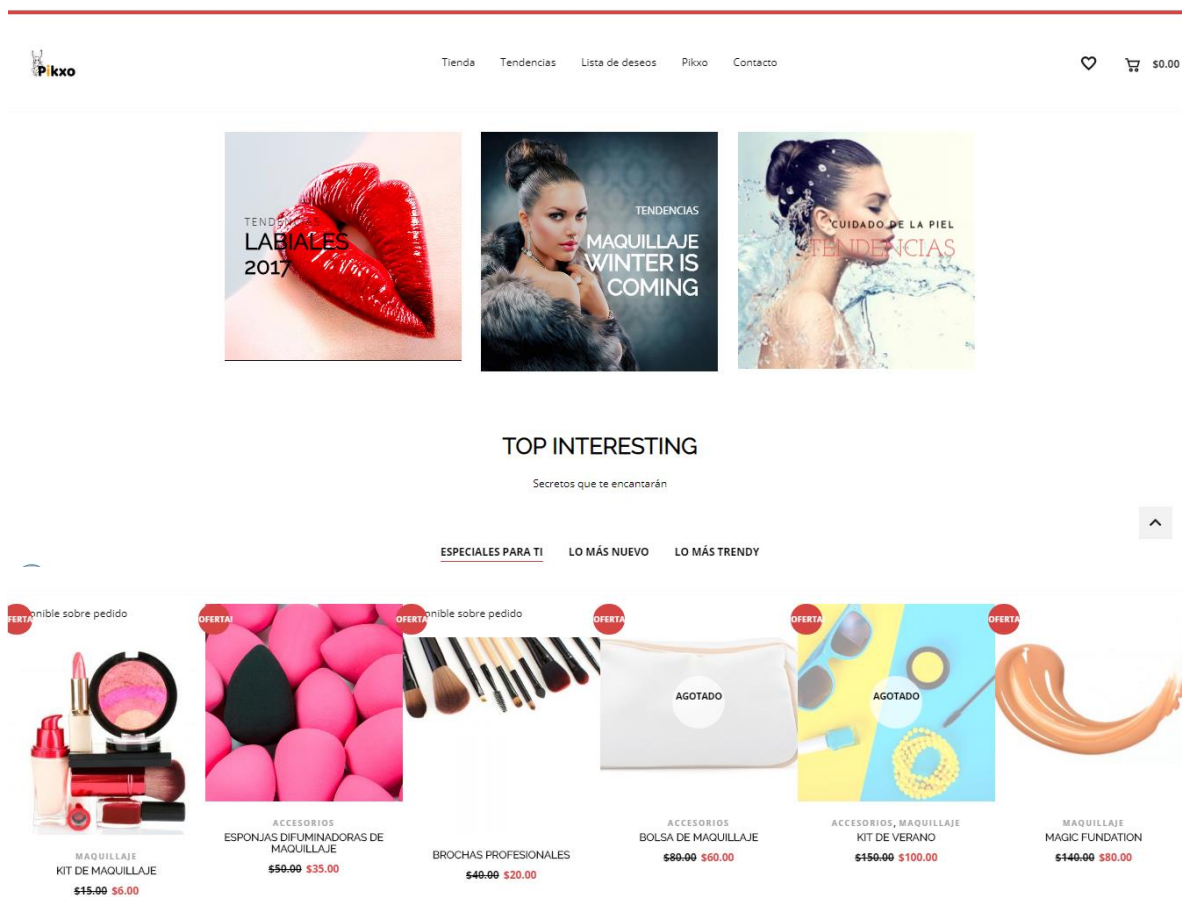
## MVP 2.0

**Fidelidad:** Baja / **Tipo:** Digital

**Método:** Exploración del problema

**Descripción:** Este producto buscaba mostrar a los clientes los productos que se podían obtener o comercializar a través de la página web. Permitiría a los productores promover sus cosméticos y dirigir mejor los productos a un escaparate de ventas más amplio que el local o punto de venta. Así es como inició Pikxo.

## Muestra:



**Imagen 02.** Impresión de pantalla de la página de inicio de pikxo.com

La página muestra a manera de galería los diferentes productos que se están comercializando actualmente y da la posibilidad a los clientes de hacer sus pedidos y revisar cada producto por separado, revisando detalles y características de cada pieza.

## MVP 3.0

**Fidelidad:** Media / **Tipo:** Digital

**Método:** Product Pitch

**Descripción:** En el caso del MVP 2.0 se desarrolló un nuevo sitio web que ya no estuviera enfocado a la venta de productos cosméticos sino a la solución de problemas de producción, así como a la gestión de la producción y asesoría para las empresas de productos para las uñas. El MVP 3.0 fue presentado a diferentes clientes con la idea de que nos retroalimentaron para identificar si se entendía la función de la página, si era atractiva y clara con la información que se presenta en la misma.

En este punto cabe mencionar que el dominio web que anteriormente se denominaba pikxo.com fue cambiado por el de zibot.com.mx, pues Pikxo estaba enfocado en la venta de diversos productos de distintas marcas incluidos los que la misma empresa pudiera desarrollar. Contemplar un proyecto y enfoque distinto, requería de un sitio web y un nombre nuevo. Sin dejar de lado que Zibot puede vincularse con el proyecto Pikxo.

### Muestra:



**Imagen 03.** Impresión de pantalla de la página de inicio de zibot.com.mx

De inicio, los comentarios fueron favorables, se entendía la función de la página; operando como *Landing Page* zibot.com.mx. Ayudaba la estética de la página, sin embargo faltaba información con un enfoque o explicación más industrial y claro o cercano para la los clientes o empresarios que ingresaran a conocerla. Pero la retroalimentación inicial nos indicó que íbamos por buen camino.

## MVP 4.0

**Fidelidad:** Alta / **Tipo:** Digital y Físico

**Método:** Concierge

**Descripción:** En esta última etapa, el sitio web con el nombre de dominio **zibot.com.mx** funcionaba como una landing page pero con una descripción de los servicios ofrecidos, es más específica, se habla en la misma sobre la experiencia en el mercado y los años que se tienen dentro de la industria cosmética.

### Muestra:



**Imagen 04.** Muestra de la página de inicio de zibot.com.mx en su versión 2.0

Este MVP ya se trabajó en forma de concierge (entregar una solución de forma manual), donde no sólo se trabajó de cerca con el cliente, sino que se logró obtener una orden de compra y una solicitud para arrancar con el proyecto de diseño y formulación de un producto para introducirse en la industria.

Este producto mínimo viable no sólo nos permitió lograr el Product-Market FIT sino que nos permitió obtener de un cliente real los datos del mismo y el desarrollo de un producto.

El lanzamiento del sitio web, da la posibilidad de que la propuesta de solución no sea únicamente aplicada en el mercado de las uñas, sino que puede ser diversificada a otras industrias. De esto se hablará en el tema de Monetización de este mismo documento.

## **Fuerzas del mercado resueltas para Zibot**

### **(F1) Amenaza de nuevos competidores entrantes:**

Una de las amenazas más importantes es la de protección de fórmulas y productos exclusivos que por fuga de talento o empleados pueden llegar a la competencia y tratar de imitar o compartir los productos “exclusivos” de las empresas bien posicionadas en el mercado. En algunos casos los mismos proveedores se convierten en competidores que pueden representar amenazas a las empresas, cuando son quienes tienen las fórmulas y pueden reproducirlas o incluso generar nuevo producto con ella para introducir al mercado o desarrollar un núcleo de negocio que ofrezca competencia. Por esta razón es que muchas de las empresas no asignan más de 3 o 4 productos por proveedor.

### **(F2) Rivalidad entre los competidores:**

El robo de empleados, es una gran preocupación para todas estas empresas y más en el mercado de Guadalajara que prácticamente todos se conocen, las primeras tres razones porque son vecinos, familiares o compañeros de trabajo, ya que las empresas que van iniciando no empiezan de cero, como nos pudiéramos imaginar, han creado la plataforma de despegue, partiendo del robo de fórmulas, y a través de captar empleados de los líderes de la industria o competidores más cercanos.

Una vez teniendo esta base de trabajo, su curva de aprendizaje es mínima, sus costos fijos son muy compactos, y las utilidades muy lucrativas, pero sobre todo el periodo de tiempo inmediato todo esto, repitiéndose una y otra vez, ya que en Guadalajara, Organic la primera compañía especializada en uñas, en ese entonces sus socios iniciales propusieron una nueva manera de promover la venta de cosméticos para las uñas, aunque años después se dividieron y separaron, en otras compañías, como Gloss Over, Deken, Republic Nail, Nailmart, y todas estas hasta el momento continúan siendo competidores agueridos en el mercado de las uñas.

### **(F3) Poder de negociación de los proveedores:**

En el último año los proveedores debido a la gran competencia que hay en todos los tipos de solventes y químicos, han elaborado planes de desarrollo a la medida, integrando ayuda para

generar y elaborar productos terminados, siempre y cuando ellos sean los proveedores de la materia prima, esto ayudado a incrementar las ventas y obtener mejores utilidades y blindado para tener productos únicos.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos:**

Todo aquel proveedor de servicios de producción bajo encargo en: impresión de envases, acondicionamiento y envasado, en servicios de transportación de insumos, materias primas o producto terminado -a fábricas, maquiladoras, empresa fabricante o punto de venta y distribución- o las empresas químicas de desarrollo de fórmulas pueden ser consideradas una amenaza a nuestra propuesta. Le permiten al cliente -empresa MyPEs- disponer de cada uno de estos servicios en el momento que se quiera dentro de la línea de producción, así como deslindarse de obligaciones al estar con un sólo proveedor de servicio de logística y gestión.

#### **(F5) Poder de negociación de clientes:**

En el caso particular de Gloss Over la negociación duró seis semanas desde el momento del primer contacto hasta el momento de haber entregado el primer pedido, durante estas seis semanas de negociación el cliente pasó de una actitud cerrada y de absoluta secrecía, a una actitud más abierta y más dispuesta a confiarnos más proyectos para desarrollar, notamos que una vez que mostramos el video y la landing page, ubicar rápidamente, el potencial que tenemos para ayudarlo, no únicamente en el área de diseño de productos sino también, en la parte del suministro de la materia prima, fue más fácil que el cliente confiará más cada semana en nosotros.

La tarea, hasta ese momento era de mucha responsabilidad y era formular una crema de manos con aroma a té verde, que tuviera una excelente sensación al aplicarse y que cumpliéramos con el requisito más importante, el precio meta para ese producto. Durante cuatro semanas realizamos veinte pruebas y elaboramos más de veinticinco muestras. Después de la cuarta semana, logramos que la muestra veintiséis fuera aprobada por el prospecto, se elaboró la orden de compra y una semana después realizo la transferencia. Cuatro días después le entregamos once cubetas de 19 kilos cada una, sumando un total de 209 kilos, obteniendo una ganancia bruta de aproximadamente \$750 USD, el sentimiento fue sensacional ya que empezamos a materializar nuestro conocimiento de la industria, un modelo de negocio todavía en ajuste, y la posibilidad de seguir generando más proyectos, ahora sí para este cliente, bajo un esquema de cuotas mensual donde se define con el cliente que cantidades que consumirá al mes, órdenes de compra mínimas o compras por volumen mixtas, aunque el modelo está muy lejos de ser el último y único, nos da las herramientas para establecer las reglas del juego.

## Monetización

El sistema de monetización puede ser a través de cualquiera de las siguientes modalidades:

1) Contrato o suscripción, 2) Desarrollo de producto propio 3) Atención a otras industrias.

### Modalidad: Contrato o suscripción

La monetización del proyecto en esta modalidad se explica con los siguientes elementos:

1) una tabla de costos para productos en vías de desarrollo y su proyección de ganancias a mediano plazo

2) la explicación del Costo de Adquisición de Cliente (CAC) y;

3) el valor de Tiempo de Vida del Cliente (CLTV)

Al firmarse un contrato por uno o hasta tres años con cada cliente; se determina un esquema de contratación; a) Licencia abierta o cerrada de las fórmulas para los productos, b) Contrato anual con un consumo mínimo mensual de: Materia Prima, Producto terminado o Combinado, c) un porcentaje de regalía sobre cada pieza de producto vendida.

### Ejemplos:

En este esquema, para que arranque cualquier proyecto se debe cubrir la inversión inicial de \$1,000 USD por parte del cliente.

	12 MESES	24 MESES	36 MESES
<b>CREMA FINA - COSMÉTICO PARA MANOS</b>			
Costo USD\$3.22kilo Precio USD\$7.34 kilo			
UTILIDAD POR 100 KILOS USD \$412	USD \$4,944	USD \$9,880	USD \$14,832
UTILIDAD POR 500 KILOS USD \$2060	USD \$24,720	USD \$49,440	USD \$74160
UTILIDAD POR 1000 KILOS USD \$4120	USD \$49,440	USD \$98,880	USD \$148,320
<b>GEL OUT - PRODUCTO PARA UÑAS</b>			
Costo USD\$3.65 kilo Precio USD\$ 8.96 kilo			
UTILIDAD POR 100 KILO USD \$531	USD \$6,372	USD \$12,744	USD \$19,116
UTILIDAD POR 500 KILOS USD \$2,655	USD \$31,860	USD \$63,720	USD \$95,580
UTILIDAD POR 1000 KILOS USD \$5,310	USD\$63,720	USD \$127,440	USD \$191,160
<b>GEL LUBRICANTE - INDUSTRIA FERRETERA</b>			
Costo \$15.16 MXN kilo Precio \$32.55 MXN kilo			
UTILIDAD POR 1000 KILOS \$17390	\$208,680	\$417,360	\$626,040
UTILIDAD POR 2500 KILOS \$43,475	\$521,700	\$1,043,400	\$1,565,100
UTILIDAD POR 5000 KILOS \$86,950	\$1,043,400	\$2,086,800	\$3,130,200

**Figura 02.** Tabla de proyección de ganancia por producto desarrollado

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra la proyección de las ganancias que se pueden obtener con el desarrollo de un producto, dependiendo, de los meses de contrato con el cliente.

Desglosando la tabla anterior, el costo de producción por un kilo de Gel Out es de \$3.65 USD y su precio de venta es de \$8.96 USD, permitiendo una ganancia \$5.31 USD por kilo. Si el contrato con el cliente se genera por un consumo de 100 kilos al mes por un tiempo de 12 meses se habrán generado \$6,372 USD en ganancias en ese año, \$140,184 MXN. En la misma escala si el contrato se firma por 1000 kilos al mes se generaría una ganancia de \$1,401,840 pesos MXN. El cambio de moneda está basado en noviembre de 2018.

El costo de adquisición por cliente es de \$21,749 MXN, en un mes; tomando en cuenta el planteamiento de conseguir un cliente nuevo, con un proyecto, por mes, como mínimo. El Valor de tiempo de vida del cliente (CLTV) es de \$417,387 MXN. Considerando la siguiente tabla de costos de un producto promedio. Se está considerando un consumo mínimo al mes de 100 kgs. durante un periodo de 3 años.

<b>GEL OUT - PRODUCTO PARA UÑAS</b>			
Costo USD\$3.65 kilo Precio USD\$ 8.96 kilo			
UTILIDAD POR 100 KILO USD \$531	USD \$6,372	USD \$12,744	USD \$19,116

**Figura 03.** Tabla de proyección de ganancia de producto estándar, extracto de la Figura 02

### **Modalidad: Desarrollo de producto propio**

La segunda modalidad de monetización es el desarrollo de un producto propio, que no es otra cosa que utilizar la capacidad instalada que se tiene, las fórmulas libres y los conocimientos dentro de la industria para producir y comercializar cosméticos o productos de salud.

Ya se cuenta con la infraestructura, la red de proveedores y de actividades que nos permiten dar un servicio a otros clientes. Sin embargo se podría desarrollar un producto propio para comercializar y entrar al mercado de los cosméticos desde la venta misma. Esto significa que se aprovecharía toda la infraestructura que se tiene para la misma empresa en caso de que otras no requieran o soliciten el servicio.

Unas de las claves del negocio es contar con la formulación de los productos, aspecto que incluso Zibot desarrolla para sus clientes. Se cuenta con los químicos, formulistas y laboratorios para realizar estas actividades igual que las de envasado, distribución y venta.

**Modalidad: Atención a otras industrias**

La tercera y última modalidad de monetización considera que el mismo sistema de gestión de la producción se pueda replicar en otras industrias con productos que pueden llegar a requerir de un mejor y más eficiente sistema de producción o pueden requerir de desarrollos y formulaciones basadas en solventes y químicos con los que ya se cuenta por parte de las empresas que soportan y subsidian el proyecto.

## **Conclusiones**

### **Por participante del equipo:**

#### **José Márquez**

Zibot by Pikxo es el título de un proyecto que tiene detrás, todo un proceso complejo de investigación, diálogo, diferencias, negociación, aprendizaje y búsqueda de soluciones, donde se conjuntaron metodologías, herramientas e ideas que se fueron uniendo como un gran rompecabezas para dar forma a lo que aquí presentamos. Algunas de las metodologías me llevaron a romper paradigmas y a cambiar formas de pensar y actuar, a tomar rumbos distintos y a hacer las cosas de forma diferente para obtener resultados diferentes.

Este trabajo de obtención de grado es un resumen no sólo del proyecto que desarrollamos en equipo en el último semestre, sino del trabajo de tres años de nuevos aprendizajes y la integración de nuevas visiones a mi forma de trabajar y de ver la vida. Descubrir un enfoque más humano y menos comercial de la mercadotecnia, tratando de dar solución a problemas reales, en lugar de vender por vender me ha empujado a buscar mejores formas de trabajar y vincularme con mis clientes, de proyectar y visualizar objetivos más claros y alcanzables.

Este proyecto refleja un conjunto de saberes y aprendizajes que se dieron desde las áreas académica y práctica, no sólo en esta clase final llamada IDI 3 y 4, sino de todas las que se cursaron desde el principio de la maestría. Cada uno de los cursos aportaron conocimientos y saberes que me permitieron desarrollar habilidades que el campo laboral omite o deja de lado en la práctica diaria de las tareas empresariales. El trabajo constante, sin pausas, sin reflexión, diálogo o retroalimentación, entorpece el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo. En mi caso particular, hacer un alto para reflexionar sobre mi práctica profesional y compartirla con los compañeros de clase, recibir una retroalimentación profesional y puntual por parte de los profesores y asesores, me permitió dar nuevos enfoques a las actividades que realizaba en muchos casos de forma mecánica.

#### **Miguel Gueta**

Como conclusión para este proyecto, antes que nada me gustaría remarcar la importancia de seguir una metodología probada y aprobada por distintas personas en materia de emprendimiento y creación de nuevos negocios. Seguir la metodología Lean Startup con Zibot, nos ayudó a descubrir una serie de oportunidades que fueron surgiendo tras validar e invalidar distintas propuestas para un nuevo modelo de negocio.

Con respecto al modelo de negocio de Zibot, me parece una propuesta innovadora en términos de alcance para el desarrollo eficiente de nuevos productos. Sin duda, replicarlo en distintas industrias o áreas de especialidad fortalecerán la economía nacional, en concreto a micro empresas que actualmente representan la mayoría en esquemas fiscales para México.

Finalmente, comento que, una vez consolidado nuestro modelo de negocio, no hay duda que la relación que se obtenga en costo-beneficio, persistirá durante mucho tiempo debido a la gran demanda existente de proyectos en aplicaciones químicas y gestión de procedimientos.

### **Manuel Méndez**

Durante estos últimos 5 semestres y a lo largo de experiencia la ruta de materias que desarrollé, tal y como lo comente, desde el inicio del IDI IV, tenía el interés de unir experiencia en campo que ya traía, con la teoría de todas y cada una de las materias que decidí tomar, para que al final confirmara si las decisiones que he tomado y seguiré tomando, me llevaran a un mejor resultado, desde el comienzo de la maestría en mercadotecnia global, desarrolle habilidades y prácticas que desconocía y otras que pensé que conocía bien y que dominaba, la clase de finanzas, es un ejemplo de cuando inicié, que consolidó mi destreza en la parte numérica, de administración de los bienes y el flujo de efectivo de la empresa, en las clases de Branding aprendí y reconocí conceptos de lo que las compañías venden y como lo hacen, y lo más importante, desarrollé mi estilo personal, de reflexión acerca del mundo en que nos movemos y la mercadotecnia global, las herramientas utilizadas en el laboratorio, cuando cursé la clase de neuromarketing, fue reveladora, IDI I e IDI II, como preparación para IDI III y IV fueron de mucha ayuda para comprender los requerimientos de lo que el TOG necesitaría, y finalmente el IDI III y IV, fueron la cereza del pastel, no solo por el contenido de la materia sino por haber comprobado que el diseño del proyecto, después de todos los ajustes que realizamos dieron resultado, concluyéndolo en la venta de un producto, solo dándonos la pauta a seguir, todos participamos en este objetivo, desde el primer día de la maestría, aunque solo nosotros nos llevamos el crédito, un especial agradecimiento a mi equipo y al profesor Alberto Flores, por su paciencia y motivación, continuaremos el año 2019 para preparar al mercado y ayudarlo con más productos con este modelo de negocio.

### **Por equipo**

Las conclusiones las podemos hacer en diferentes niveles; empezando por el metodológico y académico; donde toda metodología que se utilizó para generar contenido de estudio, de análisis y de observación fue valioso y aportó elementos que ayudaron al desarrollo de la investigación y las prácticas para dar estructura al proyecto.

En la parte comercial podemos recuperar que un mercado como el de los cosméticos y las uñas es fuertemente atractivo por lo rápido que está creciendo, porque hay inversión externa y productos que están llegando a México desde otros países y favorecen la competencia y la imitación de las grandes marcas en sus formas de hacer las cosas y comunicarse con los clientes. Sin duda es un mercado al que resulta atractivo entrar siempre y cuando se cuente con las herramientas adecuadas; ya sea desde la producción o la distribución, desde el ámbito económico o desde contando con un posicionamiento de marca.

En el ámbito práctico hay que reconocer que los saltos que se dieron; primero entre arquetipos de clientes y después de un segmento de mercado a otro, nos llevaron a abrir la mente a la posibilidad de equivocarnos, de cambiar de rumbo y de buscar alternativas nuevas para generar una propuesta que realmente fuera efectiva y que fuera acorde con el cliente que observamos, la problemática que encontramos y los recursos con los que contamos para resolver el problema.

La solución que proponemos no es más que el resultado de haber realizado pruebas y validar a través de un prototipo para conocer desde la visión del cliente si lo que queríamos ofrecer realmente era lo que se estaba buscando y que se cubría la necesidad o se resolvía el problema de manera efectiva.

Al ser un proyecto que cuenta con soporte y subsidio de otras empresas ya establecidas, el proceso de crecimiento es ligeramente más sencillo y con menos riesgos. De la misma forma las posibilidades de diversificar y de monetizar el proyecto se amplían.

No fue sino a través de la aplicación de las metodologías, la investigación, y la práctica respaldada de análisis, lo que nos llevó a un resultado favorable dentro de la elaboración y desarrollo de este proyecto.

## **Propuesta**

Presentamos una propuesta de solución para la problemática que encontramos: “Las MyPEs dedicadas a la producción de cosméticos específicamente en el mercado de las uñas, se enfrentan a problemas en el proceso de producción que les genera grandes pérdidas económicas, mermas y desorganización en las entregas de producto.”

El proceso en general del proyecto gira en torno a una solución y un proceso muy sencillo de gestión, donde lo complejo es sistematizar, ejecutar y supervisar para que se llegue a buen término. El proceso de gestión se conforma de seis momentos:

- 1) Acercamiento con el cliente,
- 2) generar un diagnóstico de la problemática,
- 3) desarrollar un plan de trabajo y planear el proceso de producción,
- 4) gestionar los procesos, recursos e insumos,
- 5) tomar acción para llevar a cabo el plan y
- 6) validación, del desarrollo para generar un proceso de mejora continua.

## **Modelo de negocio**

El modelo de negocio está considerado por suscripción por la estructura de contrato que se establece con cada cliente y los acuerdos de consumos mínimos al mes que representan un flujo de efectivo mensual e ingresos recurrentes en favor del proyecto.

En la siguiente sección se explican cada una de áreas que conforman el modelo de negocio con relación al Lienzo de Modelo de Negocio. Finalmente se muestra el Lienzo de Modelo de Negocio completo con toda la información referente al proyecto.

## **Segmento de mercado**

El segmento al que nos estamos dirigiendo son las MyPEs dirigidas por empresarios de más de 30 años, con más de 2 años funcionando y comercializando o produciendo en la industria de las uñas. Son empresas con economías estables con nóminas entre los treinta y cincuenta empleados, con ventas mensuales mínimas por \$2,500,000<sup>.00</sup> MXN y que manejan una nómina promedio de \$8,000<sup>.00</sup> MXN pesos mensuales por empleado.

## **Propuesta de valor**

Personalizamos el producto que el cliente quiere comercializar (le hacemos un traje a la medida). Le ayudamos a que trabaje con menos proveedores, lo que le genera mayor certidumbre a cerca del proceso de producción y de los resultados que va a obtener. Garantizamos que podrá optimizar tiempos y costos de recolección de materiales, reducción

de costos y responsabilidades de patrón al ofrecer nosotros servicios que puede recortar de su nómina y evitar la fuga de talentos con riesgo a que lleguen con la competencia.

### **Relación con el cliente**

La relación con el cliente es directa. Desde la primera visita que se realiza el trato cara a cara es importante en cada proyecto. Las entrevistas, asesorías y supervisión de los procesos son un elemento clave dentro de la relación que se construye. En algún punto la relación se da de manera indirecta por medio de la página web, sin embargo es un medio de contacto rápido y efectivo que después convierte en una comunicación directa.

### **Canales**

Se cuenta con canales de distribución de mercancía terminada para comercializar, la de venta de materias primas de mayoreo y menudeo para el desarrollo de muestras o productos. Y la landing page del sitio web para establecer contacto y comunicación con futuros clientes.

### **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos son las modalidades de monetización antes mencionadas: a) Contrato y suscripción, b) Desarrollo de producto propio y c) Atención a otras industrias. Donde el modelo de suscripción nos asegura que se tenga un ingreso recurrente y flujo de efectivo sumando a esto, que por cada proyecto que se desarrolla, el cliente que lo solicita aporta \$1,000.<sup>00</sup> USD por el arranque del mismo.

### **Actividades clave**

Las actividades clave que realizamos cuentan requieren de los recursos con los que contamos, algunos de estos recursos son facilitados por nuestros aliados. Dentro de la lista de actividades clave podemos enlistar la formulación de productos nuevos, la investigación y desarrollo de sustancias, productos y muestras, la modificación de fórmulas existentes y la gestión de los procesos de producción.

### **Recursos clave**

Dentro de los recursos clave contamos con laboratorios especializados, personal para recoger y certificar las muestras químicas, ingenieros y formulistas que participan en el proceso de formulación y elaboración de los productos.

### **Asociaciones clave**

Por último, contamos con asociaciones clave con empresas que nos facilitan –a manera de convenio- los laboratorios especializados, formulistas y asesores con los que llevamos a cabo nuestras actividades clave.


### **Estructura de costos**

Nuestro Costo de Adquisición de cliente es de \$21,749.<sup>00</sup> en un mes. Y consideramos que este cliente podrá trabajar con nosotros como su proveedor de gestión de producción durante

tres años con un estimado mínimo de consumo de 100 kgs. al mes de un producto estándar, lo que nos da un Costo de Vida del Cliente de \$417,387.00 MXN. Contemplamos que se podrá adquirir un cliente nuevo cada mes.

### Lienzo de modelo de negocio final:

A continuación, se presenta la versión final del lienzo de modelo de negocio:

Asociaciones Clave 	Actividades Clave 	Propuestas de Valor 	Relaciones con Clientes 	Segmentos de Mercado 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de solventes mayoristas y minoristas</li> <li>- <b>UNIVAR, DELTA, ALVEG, GTM, HELM, OLENTI, DUSANTI</b></li> <li>- Proveedores de especialidades</li> <li>- <b>QUÍMICA BOSS, DISOSA, CHEMICO, QUÍMICA CONTRERAS ADITIVOS QUÍMICOS</b></li> <li>- Formulistas y asesores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación</li> <li>- Investigación</li> <li>- Modificación de fórmulas</li> <li>- Gestión de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La personalización del producto [Traje a la medida]</li> <li>- Menos proveedores = más certidumbre del proceso y el resultado</li> <li>- Optimizar tiempos y costos, en recolectar material, reducción de responsabilidades de patrón "outsourcing" y fuga de talento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Visitas</li> <li>- Asesoría y supervisión de sus procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresario de 30 años</li> <li>- PyME + de 2 años en industria de las uñas</li> <li>- Economía estable</li> <li>- &gt; de 50 empleados</li> <li>- Venta mensual mínima \$2,500,000 MXN</li> <li>- Nómina prom. \$8,000</li> <li>- <b>GLOSS OVER, ORGANIC NAILS, DEKEN, NAIL REPUBLIC</b></li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAC - \$21,749 MXN</li> <li>- Periodo: 3 años / 100 kg. al mes</li> <li>- CLTV - \$417,387 MXN</li> </ul>		<b>Fuentes de Ingresos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato y suscripción</li> <li>- Producto propio</li> <li>- Otras industrias</li> <li>- Esquemas de contratación / ingreso recurrente</li> <li>- Arranque de proyecto: \$1,000 USD</li> </ul>		

**Figura 04.** Lienzo de Modelo de Negocio completo.

Fuente: Elaboración propia

### Epicentros de innovación

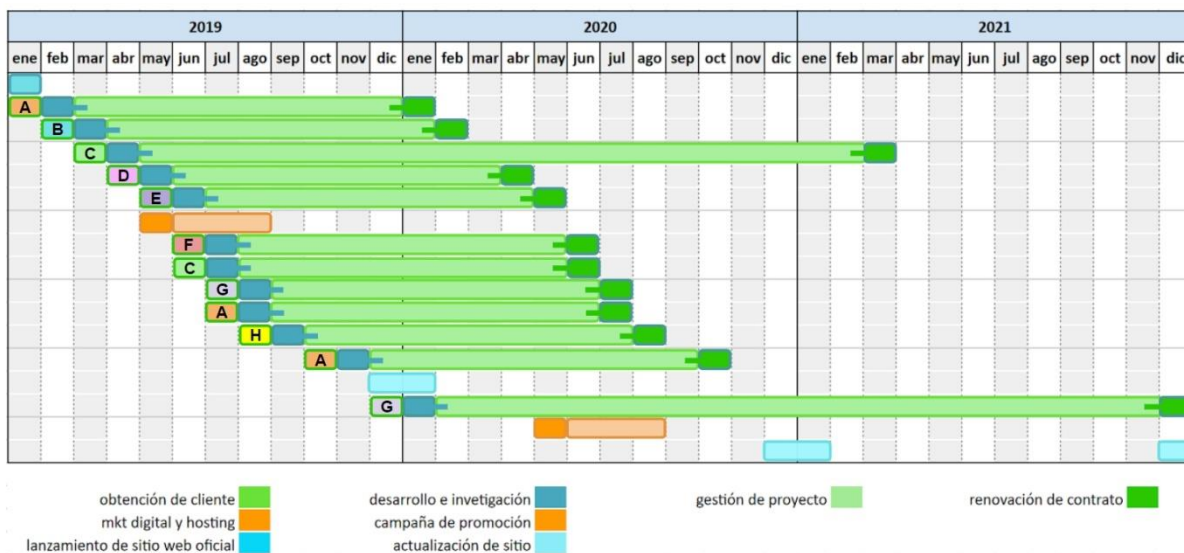
Consideramos que el epicentro de innovación del proyecto se da desde el área de la infraestructura, porque se cuenta con un subsidio robusto, con una lista de aliados y canales que no tiene la competencia y que además de ser una ventaja competitiva se convierte en el respaldo para poder contar con recursos clave para realizar las actividades que llevamos a cabo para entregar los servicios a los clientes en cada proyecto.

### Plan de acción estratégico

El plan de acción estratégico para crecimiento del proyecto a futuro se explica con cinco herramientas: a) Diagrama de Gantt, b) cuadro del plan estratégico del negocio c) motores de crecimiento, d) plan de proyección para el crecimiento e) blindaje del modelo de negocio.

a) Diagrama de Gantt

Además de las modalidades de monetización que so mostraron anteriormente mostramos la proyección de crecimiento que se tiene en un periodo de tres años por medio del siguiente diagrama de Gantt:



**Figura 05.** Diagrama de Gantt, con proyección de actividades a tres años.  
Fuente: Elaboración propia

El proyecto a tres años muestra tres actividades a considerar; primero (en azul) se muestran los momentos del lanzamiento de la página web oficial, así como su actualización y mantenimiento. Segundo, (anaranjado) los momentos de lanzamiento de campañas para captación de clientes con estrategias de marketing digital y publicitarias.

Por último (en verde) se muestra la progresión de obtención de clientes, con un estimado mínimo de un cliente por mes.

Considerando una gestión favorable de los productos de los clientes ya captados, estos podrían considerar un segundo pedido para un proyecto -producto- nuevo. Caso que podemos ver con el ejemplo del cliente “A”, que en futuros meses solicitan el desarrollo de nuevos productos. En el caso de los clientes “C” y “G” consideramos que habrá clientes con los que se pueda trabajar con modalidades de contrato a dos o más años.

b) Plan estratégico del negocio

<b>Elemento estratégico</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>El negocio o punto de venta</b>	Concluir en su totalidad el conjunto de plataformas digitales que apoyan a la promoción y venta de productos.	Generación de una experiencia satisfactoria con nuestros usuarios al momento en busquen y encuentren nuestra propuesta de negocio.	Cambios oportunos para mejorar y controlar incidencias que puedan presentarse en la ejecución y desarrollo de la propuesta Zibot.
<b>Estrategia de ventas</b>	Generar un plan de venta a corto plazo, así como un plan de mercadotecnia que ayude a la promoción de Zibot.	Fortalecer y consolidar el modelo de venta que ayude a evitar fugas innecesarias de capital	Publicitar la marca en distintos espacios, foros y eventos especializados.
<b>Estrategia de financiamiento</b>	Mantener financiamiento controlado y medido por parte de la empresa Olienti.	Buscar independencia financiera por medio capitalización propia y reinversión en proyectos Zibot.	Buscar fuentes de financiamiento alternativas que generen la apertura de nuevos negocios y mercados.
<b>Planes de crecimiento</b>	Concluir con las plataformas y canales de venta para Zibot.	Consolidar una buena cartera de clientes sostenible para el aumentar transacciones comerciales.	Concretar nuevas oportunidades de negocio que fortalezcan la cartera vigente de clientes.

**Figura 06.** Plan estratégico del negocio.

Fuente: Elaboración propia

c) Motores de crecimiento

Consideramos dos motores de crecimiento que pueden ayudar al proyecto. El motor de pago por difusión puede ser un buen recurso para dar a conocer el servicio, y el proyecto desde medios digitales como redes sociales o el mismo internet.

El segundo motor es el pegajoso, considerando que un cliente satisfecho, puede solicitar la elaboración un nuevo proyecto además del que se esté desarrollando en ese momento.

d) Plan de crecimiento

Así como se mostró en el Diagrama de Gantt, la proyección de crecimiento es para 3 años obteniendo un cliente nuevo al mes, como mínimo, con un contrato de un año con un consumo mínimo al mes de 100 kgs. de un producto estándar –Gel Out-.

e) Blindaje del modelo de negocio

Tomando en cuenta los principios de valoración para identificar en cuáles de estos el modelo tiene más fortaleza, se presenta la siguiente tabla considerando también –en una tercera columna- las estrategias que podrían utilizarse para blindar el mismo modelo de negocio.

<b>Principio</b>	<b>Porqué es fortaleza</b>	<b>Modo de blindaje</b>
Costo de cambio	Para el cliente es más caro conseguir todo por separado.	Plan de proyección de ahorro de tiempo y dinero.
Ganar antes de gastar	Subsidio temporal y la inversión inicial de cada cliente por cada proyecto.	Dejar el subsidio y ganar con el flujo de efectivo de la suscripción.
Escalabilidad	Más pedidos para gestionar por cada cliente satisfecho.	Solicitud de más proyectos por cada cliente que se tiene.
Ingreso recurrente	Las suscripciones de los clientes que se tienen.	Por sí mismo es un blindaje por el contrato generado desde un inicio.

## Referencias Bibliográficas

- Butler, M. (2008). Neuromarketing y la percepción del conocimiento. Octubre 2016
- CIA Factbook. (n.d.). United States vs. México. Retrieved November 10, 2018, from <https://www.indexmundi.com/factbook/compare/united-states.mexico/economy>
- Export.gov (2018) *México - G. Cosmetics*. (2018, December). Retrieved November 11, 2018, from <https://www.export.gov/article?id=Mexico-Cosmetics>
- Hanington, B. & Martin, B. (2012). *Métodos universales de diseño: 100 maneras de investigar problemas complejos, desarrollar Ideas innovadoras y soluciones eficaces de diseño*. Ed. Rockport Publishers. Feb. 2018
- International Trade Administration. México - G. Cosmetics. (2018). Retrieved November 10, 2018, from <https://www.export.gov/article?id=Mexico-Cosmetics>
- Nails Magazine. 2016-2017 Industry Statistics. (2017). Retrieved November 9, 2018, from <https://files.nailsmag.com/Handouts/NABB2016-17industrystats.pdf>
- Nails Magazine. 2017-2018 Industry Statistics. (2018). Retrieved November 9, 2018, from <https://files.nailsmag.com/Handouts/NABB2017-18stats-LR.pdf>
- Nailsmag.com (2018). Market Research. Retrieved November 11, 2018, from <https://www.nailsmag.com/page/70218/market-research>
- Preciado, I. (2012). 7 O's. noviembre 12, 2018, de Prezi Sitio web: [https://prezi.com/gd\\_jzrnbei1j/7-o-s/](https://prezi.com/gd_jzrnbei1j/7-o-s/)
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Ed. Crown Publishing Group. Retrieved September, 2018
- Themes Harbor. (2018). 5 Fuerzas de Porter. octubre 22, 2018, de foda-dafo.com Sitio web: <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>
- Transparency Market Research (2017). *Global Nail Care Market: Increasing Demand for Natural and Organic Products, observes TMR*. [online] [www.transparencymarketresearch.com](http://www.transparencymarketresearch.com). Available at: <https://www.transparencymarketresearch.com/pressrelease/nail-care-market.htm> [Accessed 11 Nov. 2018].
- Valencia A. (2018). Master class 2 – 2018. IDI2 Innovación y Emprendimiento
- Vargas, L. (1994). Sobre el Concepto de percepción. octubre 2016

## **Referencias de figuras y tablas**

**Figura 01.** NA. (2017). Sales of Beauty and Personal Care in México. octubre 22, 2018, de Euromonitor Internacional Sitio web: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

**Figura 02.** Tabla de proyección de ganancia por producto desarrollado. Elaboración propia.

**Figura 03.** Tabla de proyección de ganancia de producto estándar, extracto de la Figura 02. Elaboración propia.

**Figura 04.** Lienzo de Modelo de Negocio completo. Elaboración propia.

**Figura 05.** Diagrama de Gantt, con proyección de actividades a tres años. Elaboración propia.

**Figura 06.** Plan estratégico del negocio. Elaboración propia.

## **Referencias de imágenes**

**Imagen 01:** Diagrama de flujo que explica el proceso de trabajo con el los clientes. Elaboración propia.

**Imagen 02.** Impresión de pantalla de la página de inicio de pikxo.com.

**Imagen 03.** Impresión de pantalla de la página de inicio de zibot.com.mx.

**Imagen 04.** Muestra de la página de inicio de zibot.com.mx en su versión 2.0.