

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 PROCESOS TECNOLÓGICOS E INDUSTRIALES

MAESTRÍA EN INGENIERIA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD



PROYECTO DE DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO “TRENDLAB”

Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería y Gestión de la Calidad

Presenta:

Carlos Alejandro Robles Hinojosa – MCA 707738

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

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco 2019.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I	4
INTRODUCCIÓN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO II	7
PLANTEAMIENTO INICIAL	7
2. PLANTEAMIENTO INICIAL	8
CAPÍTULO III	9
REVISIÓN DE LITERATURA	9
3. REVISIÓN DE LITERATURA	10
CAPÍTULO IV	13
METODOLOGÍAS	13
4. METODOLOGÍAS UTILIZADAS	14
CAPÍTULO V	19
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META	19
5. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META	20
5.1 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN	21
5.2 ARQUETIPO	24
5.3 TENDENCIAS	25
5.4 FUERZAS DEL MERCADO	29
CAPÍTULO VI	32
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	32
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO	33
6.1 HIPÓTESIS INICIAL.	33
6.2 HALLAZGOS	34
6.3 PIVOTES O AJUSTES	38
6.4 SOLUCIÓN PROPUESTA	39
6.5 EVOLUCIÓN DEL PMV (<i>PRODUCTO MÍNIMO VIABLE</i>)	39
6.6 MONETIZACIÓN	44
CAPÍTULO VII	47

CONCLUSIONES	47
7. CONCLUSIONES	48
CAPÍTULO VIII	52
PROPUESTA	52
8. PROPUESTA	53
8.1 MODELO DE NEGOCIO	53
8.2 PLAN ESTRATÉGICO	56
8.2.1 MOTORES DE CRECIMIENTO	58
8.2.2 EPICENTROS DE INNOVACIÓN	58
8.2.3 BLINDAJE DEL MODELO DE NEGOCIO	59
8.3 MODELOS DE NEGOCIO DE REFERENCIA	61
9. REFERENCIAS	62

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Ciclo Lean Start Up	15
<i>Figura 2</i> Flujo de generación y validación de Hipótesis	16
<i>Figura 3</i> Distribución de población total en Jalisco.	21
<i>Figura 4</i> Distribución de mujeres por edad por cada entidad federativa, Jalisco.	21
<i>Figura 5</i> Porcentaje de instrucción de Mujeres en Jalisco	23
<i>Figura 6</i> Arquetipo de cliente	24
<i>Figura 7</i> Ejemplo uso de la RA para compra de productos	28
<i>Figura 8</i> Cuadro descriptivo de la ventaja competitiva	31
<i>Figura 9</i> Producto Mínimo Viable versión 1.0	41
<i>Figura 10</i> Producto Mínimo Viable versión 2.0	42
<i>Figura 11</i> Producto Mínimo Viable versión 3.0	42
<i>Figura 12</i> Producto Mínimo Viable versión 4.0	43
<i>Figura 13</i> Canvas Modelo de Negocio	53
<i>Figura 14</i> Diagrama de Gantt, Proyección de actividades.	57
<i>Figura 15</i> Epicentros de innovación Trendlab	59
<i>Figura 16</i> Tabla Blindaje de Negocio	59

Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i> Valores, Actitudes y Estilos de Vida (VALS)	20
<i>Tabla 2</i> Zona Metropolitana de Guadalajara	22
<i>Tabla 3</i> Escolaridad	23
<i>Tabla 4</i> Elementos necesarios básicos para el desarrollo de la estrategia genérica:	31
<i>Tabla 5</i> Hallazgos del proyecto TrendLab primera y segunda etapa	34
<i>Tabla 6</i> Tabla 5 Hallazgos del proyecto TrendLab tercera y cuarta etapa	35
<i>Tabla 7</i> Hallazgos del proyecto Trendlab quinta etapa	37
<i>Tabla 8</i> Tipos de Coaching y costos	44
<i>Tabla 9</i> Cobro por acceso	45
<i>Tabla 10</i> Costo de Adquisición un cliente para TrendLab	45
<i>Tabla 11</i> Plan estratégico del negocio TrendLab	56

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. Introducción

Producto de la concientización en los últimos años sobre los problemas de género en el ámbito laboral, surgen muchos temas en los que aún nos falta trabajar como sociedad. Aunque las mujeres han logrado incursionar en casi todas las áreas de trabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) afirma que la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo recién superó el 50%, estando 26.5 puntos porcentuales por debajo de la tasa de los hombres. Además, la tasa de desempleo de las mujeres es de 6.0 % siendo 0.8 puntos porcentuales más alta que la de los hombres. Sumado a esto, la organización Oxfam Intermón (OXFAM Intermón, s.f.) asegura que las mujeres ganan un 20% menos que los hombres, situación que no ha mejorado significativamente desde hace varios años. Sin embargo, según la empresa internacional Grant Thornton (Grant Thornton, 2018), las compañías de todo el mundo han mostrado su buena voluntad para dar pasos a favor de la diversidad de género. Señalan en su último estudio, que el porcentaje mundial de empresas sin mujeres en puestos de alta dirección se ha reducido de forma considerable, del 34% al 25%.

México es uno de los países donde más horas laborales se exigen por semana, dando un total de 2,255 horas al año según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su comparativa de países del 2016, lo cual frecuentemente resulta en un estado de desequilibrio entre la vida personal y laboral (Expansion, 2018). El proyecto busca brindar a las mujeres las herramientas adecuadas para que su desempeño no solo aporte estabilidad económica, sino que además ayude a facilitar el camino hacia la satisfacción personal y finalmente, el éxito profesional. La hipótesis inicial hace referencia, que al iniciar una carrera laboral, las mujeres recién egresadas solo cuentan con los conocimientos adquiridos en la universidad. Sin embargo, por medio de la realización de una serie de entrevistas, se descubre, que para lograr el éxito profesional hace falta una serie de habilidades que se van desarrollando a lo largo de su trayectoria, tales como liderazgo, oratoria, cuidado de la imagen ejecutiva y la creación de una marca personal.

Las empresas o los individuos pueden ser afectados por su imagen ejecutiva de manera positiva o negativa, lo que ha hecho que crezca la oferta y demanda de productos y capacitaciones a personal sobre el tema.

Existe actualmente una oferta de asesores y agencias de cambio de imagen, que ofrecen consultoría, el producto ofrecido por ellos presenta el mismo formato, en su mayoría cursos, coaching, talleres, que están generalizados a un ambiente laboral, sin satisfacer las necesidades individuales que el cliente en cada rubro puede presentar, lo que lo hace costoso y en ocasiones de difícil acceso para las personas que comienzan su vida laboral. Cuando el individuo no puede acceder a los grupos anteriores consulta revistas, internet y diferentes redes sociales como YouTube, cuentas de Instagram, entre otros que estén relacionados a la mejora de la imagen ejecutiva.

El proyecto se centra en la vinculación de individuos con necesidades específicas de desarrollo de habilidades competitivas laborales y un experto que pueda ofrecer ampliar dichas destrezas, lo que permite a las mujeres competir de manera óptima dentro del ambiente laboral.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO INICIAL

2. Planteamiento Inicial

La reputación e imagen de una empresa debe estar acorde a la reputación, imagen y capacidades del personal, una correcta imagen ejecutiva y corporativa es indispensable en el momento en el que el cliente hace la selección de un producto o servicio ante diversos competidores. Esto mismo se traslada en el ámbito laboral, en ocasiones las mujeres tienen habilidades extraordinarias para desarrollar proyectos profesionales y destrezas que permiten obtener, como empresa, mayores ganancias, sin embargo muchas de ellas no saben comunicarlo, lo que dificulta el acceso a puestos directivos o ejecutivos.

El proyecto surge para responder a las necesidades observadas en mujeres de 25 a 35 años de edad en Guadalajara, de proyectar lo mejor de ellas mismas por medio de una imagen ejecutiva. En este proceso se descubre que existe la necesidad de generar confianza para ellas mismas, así como mejorar la comunicación y la interacción ante los demás. En el desarrollo del proyecto se llevaron a cabo entrevistas a mujeres que ejercen laboralmente en la actualidad, lo que permitió inferir que esta necesidad existe y está desatendida. La situación se resuelve cotidianamente por medio de la búsqueda de consejos en internet, videos tutoriales y en algunos casos, asistiendo a cursos cuando el individuo puede costearlos o accede a ellos a través de la empresa donde trabaja. Sin embargo, no se resuelve de manera satisfactoria. Lo que conllevó a desarrollar TrendLab que proporciona herramientas adecuadas con la vinculación de expertos, para que las mujeres puedan proyectar confianza y así mismo obtener el éxito y crecimiento laboral.

CAPÍTULO III

REVISIÓN DE LITERATURA

3. Revisión de Literatura

Con la finalidad de entender mejor el mercado y desarrollar una *startup* que es la organización temporal en busca de un modelo de negocio que sea factible, se realiza una recopilación de información, con el fin de ayudar a la toma de decisiones dentro de la realización de la propuesta.

Debido a la naturaleza *startup* del proyecto, se comienza con la revisión de The Startup Owner's Manual, (Blank & Dorf, 2016), que se puede resumir como una guía de pasos fundamentales para optimizar el proceso de aprendizaje y finalmente, llegar a la creación de una *startup* exitosa.

De esta guía se destacan los conceptos de “salir del edificio” para obtener los hallazgos de primera mano, hablando con el mercado y cuestionando todas sus respuestas, con la única finalidad de llegar a una genuina propuesta de valor. Esto para evitar el primer instinto del emprendedor de “casarse” con una sola idea o producto.

Una vez establecido el objetivo y hacia quién va dirigido, se consultó el Manual de OSLO , publicado en 2018 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y la Eurostat, para repasar cómo se podría proponer un servicio que cumpliera con los requisitos para ser una propuesta original. Dicho manual es una guía internacional que ayuda al emprendedor a medir la innovación. Posterior a un armado general de lo que sería el cliente, propuesta de valor y canales, se destacó que el proyecto radica en el área de “innovación de un producto o servicio”, ya que aporta un servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características técnicas, su uso y otras funcionalidades, donde la mejora se logra combinando conocimientos, tecnología e informática integrada (OECD, 2018).

Una parte fundamental de este proyecto se centra en el diseño del servicio tomando en cuenta las preferencias del cliente, entendiendo sus necesidades y estableciendo un elemento innovador que las satisfaga, esto es lo que propone el método de *desing thinking*, que como lo menciona Idris Mootee en su libro *Design Thinking* para la innovación estratégica (Mootee, 2014), tenemos que pensar en el usuario, cliente o beneficiario, analizar sus necesidades o deseos, por lo que en el libro se señalan los siguientes principios fundamentales:

- 1.- *Design Thinking* está orientada a la acción, propone acción de un equipo multidisciplinario en una dinámica de aprender haciendo, con un enfoque de resolución de problemas.
- 2.- *Design Thinking* propone cambios, es disruptivo por naturaleza.
- 3.- *Design Thinking* está centrado en el ser humano y siempre se enfoca en entender al cliente o necesidades del usuario final.
- 4.- *Design Thinking* integra elementos de previsión e imaginación en el proceso de planeación estratégica.
- 5.- *Design Thinking* es un proceso constructivo dinámico, lo cual lo convierte por naturaleza en un proceso iterativo.
- 6.- *Design Thinking* promueve la empatía, ya que se centra en las necesidades del cliente o usuario.
- 7.- *Design Thinking* puede reducir en gran medida los riesgos de desarrollar nuevos productos o servicios.
- 8.- *Design Thinking* puede crear significados. Otras herramientas de presentación (como las que ofrece Microsoft) son muy limitados en su capacidad de comunicar todo, perdiendo significado en el mensaje.
- 9.- *Design Thinking* como cultura organizacional puede llevar la creatividad empresarial y gestión del conocimiento al siguiente nivel.
- 10.- *Design Thinking* es la práctica más complementaria que se puede aplicar lado a lado con la teoría de Michael Porter de la estrategia competitiva (Mootee, 2014).

Para ampliar aún más los conocimientos sobre las necesidades de los clientes, se consultó “¿En qué negocio está usted?” de Theodore Levitt (2006), que explica brevemente cómo es que en ocasiones se piensa estar en una industria cuando en realidad lo que genera valor de una marca, radica en otra. Es decir, cometer el error de focalizarse en un producto y no en el cliente (Levitte, 2016). También se rescató la importancia de escuchar al consumidor ya que según Levitt, una de las señales de mala relación con el cliente será la falta de quejas, ya que es imposible que se pueda estar tan satisfecho que no se genere retroalimentación negativa. La respuesta franca del cliente hacia el producto o servicio se deberá procurar, además de solucionar los problemas que se estén

presentando antes de que se convierta en la inconformidad de muchos de nuestros clientes y resulte demasiado costoso enmendar el error (Levitt, 2006).

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍAS

4. Metodologías utilizadas

Lean Startup

Este proyecto se desarrolló tomando como base preceptos teóricos de la metodología *Lean Startup*, que fue llevada a la práctica a través de la repetición de experimentos enfocados en la retroalimentación del cliente definido por un arquetipo que se ajustó conforme los resultados de la misma experimentación.

Como lo definen Steve Blanks y Bob Dorf en su libro “El manual del emprendedor” (Blank & Dorf, 2016) “Ningún texto, ofrece una hoja de ruta completa o todas las respuestas para los emprendedores. Sin embargo, en conjunto, los textos sobre la ciencia de la gestión de la creación de negocios que hay hoy en las bibliotecas les ofrecen una guía donde antes no había ayuda. Lo *startup*, impulsada por mercados potenciales de miles de millones de personas, utilizarán este conocimiento para probar, refinar y ampliar sus ideas mucho más rápido y con menores costos que nunca.”

Se puede entender la metodología *lean startup* como un ciclo continuo de perfeccionamiento de un posible modelo de negocio, en donde intervienen los siguientes elementos:

- **Crear, Diseñar, Construir:** Basado en un supuesto, ofrece “algo” que se cree que otorga valor, satisface una necesidad o deseo para cierto tipo de mercado.
- **Medir efectividad:** Conocer la retroalimentación del mercado sobre el producto, servicio o elemento de oferta de valor.
- **Aprender:** Hacer los ajustes necesarios y ágiles para modificar, hacer un cambio mayor, o incluso desechar lo que se cree que ofrece valor al mercado si no es así.

Como premisa fundamental de esta metodología, debemos tener muy claro que de lo que se trata es, de evaluar, experimentar y obtener retroalimentación para mejorar el producto, servicio o bien de manera que ágilmente se puedan hacer modificaciones y volver a llevarlo al mercado para obtener retroalimentación del cliente potencial.

Figura 1 *Ciclo Lean Start Up*



Fuente: (Eguino, consultoría tecnológica, s.f.)

Estableciendo Hipótesis

De acuerdo a los resultados de las entrevistas que se tuvieron con el mercado meta, y para continuar probando ideas, se establecieron hipótesis como puntos de partida para la experimentación, de acuerdo con el método que propone el manual del emprendedor (Blank & Dorf, 2016), se identificaron elementos para la construcción de hipótesis que validará o no la oferta de valor que se cree que hace sentido al cliente o usuario.

Para efectos de formulación de las hipótesis, se tomaron en cuenta los siguientes elementos de construcción:

- **Mercado meta**

La definición de cualidad del posible cliente, usuario, consumidor o beneficiario que permite acotar y entender mejor los problemas que tiene debido a una segmentación basada en elementos demográficos, sociales y culturales, hasta delimitarlo y poder llegar a un arquetipo bien definido de cliente.

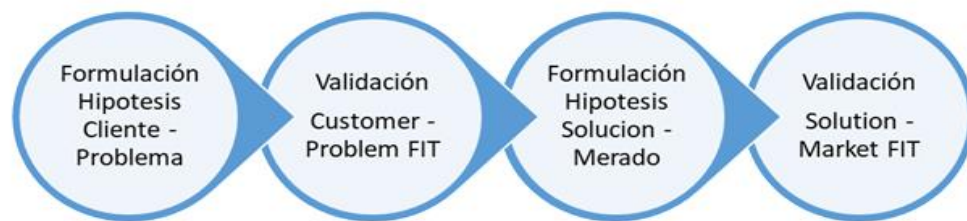
- **Problema**

El sector al que pertenece el arquetipo cuenta con diversas necesidades o deseos propios a partir de la segmentación que se realiza sobre el arquetipo, el reto es identificar los problemas claramente y validar que realmente existen mediante la retroalimentación que nos dan en las entrevistas.

- **Solución**

Una vez identificando claramente el arquetipo de cliente, y habiendo validado que tiene una problemática, se propone una solución específica, la cual atiende a diferentes “trabajos” que el cliente tiene que resolver, tanto emocionales, sociales o funcionales. A estas coincidencias entre problemas que tienen los clientes, y soluciones a los mismos, se les llama *fits*. Dicha solución puede ser entregada por diversos medios, tanto digitales como físicos y a través de diversos canales.

Figura 2 Flujo de generación y validación de Hipótesis



Fuente: Elaboración propia basada en (Blank & Dorf, 2016)

En este proyecto, además de la metodología Lean start up (Ries, 2018) utilizamos una serie de herramientas para clarificar la oferta de valor, validar las hipótesis de cliente, mercado, y solución, utilizando principalmente:

- **Desarrollo de clientes (*Customer Development*):**

El enfoque de Lean Start Up emplea como uno de sus ejes principales el desarrollo de clientes, que ayuda a descubrir que necesidades tienen y por lo tanto formular un problema.

Esta metodología se empeña en conocer cómo es el cliente, el problema al que se enfrenta, saber qué quiere y por tanto poder ofrecerle una solución adecuada a su problema. De acuerdo al manual del emprendedor de Blank (Blank & Dorf, 2016), el desarrollo de cliente se explica básicamente por el siguiente proceso:

Descubrimiento de clientes: En principio, el desarrollo de clientes, comienza con el descubrimiento del cliente, el cual juega un papel importante ya en esta etapa se determina si se entiende perfectamente la necesidad que se esta tratando de satisfacer, o si se esta satisfaciendo la necesidad de una manera correcta.

Validación de clientes: Hablar con los clientes potenciales para obtener unformacion acerca de los los supuestos para comenzar a delimitar una solución viable. Frecuentemente los clientes proveen información que conduce a descubrir la solución a sus necesidades. Detenerse y hacer los pivotes necesarios para encontrar realmente al cliente; y una vez que se encontró y valido que realmente existe la necesidad en el cliente, procedemos con los siguientes pasos:

- Creación de clientes
- Creación empresa

Esta metodología, se utilizó como herramienta base para asegurar que la necesidad que planteada en las hipótesis hacia sentido a los clientes. Y si no, a través de las preguntas de validación para detectar los errores, hacer la corrección necesaria a través de lo que se denomina pivote.

Herramientas de apoyo:

- **Diseño de arquetipo de cliente:** permitirá conocer realmente quien es el cliente, cuáles son sus características, qué quiere y cómo construir puentes de contacto que solidifiquen su conexión con él.
- **Lienzo lean de modelo de negocio. (*Lean canvas*):** método de visualización del negocio, que permite analizar y aumentar las probabilidades de éxito de nuestro modelo del modelo de negocio en una etapa temprana. Esta metodología de una hoja creada por Ash Maurya, ayuda a construir una idea de modelo de negocio basado en supuestos.
- **Desarrollo ágil. (*Agile development*):** metodologías para el desarrollo de proyectos.
- **Tablero de experimentación. (*Experiment board*):** permite gestionar la validación de una idea de negocio al convertir hipótesis en experimentos.

- **Lienzo de propuesta de valor. (*Value proposition canvas*):** permite definir o ajustar la propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del cliente con nuestra propuesta de valor.
- ***Job statements*:** descripción de los trabajos a resolver por estos clientes y con ello crear productos y servicios que aspiran a ser suministrados por el proyecto.

CAPÍTULO V

DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META

5. Descripción del mercado meta

El mercado meta del proyecto son mujeres ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) en un rango de edad de 25 a 35 años de edad, con un nivel socioeconómico A/B y C+ , que comenzaron o van a comenzar su carrera laboral en corporativos o empresas de servicio principalmente, estado civil y religión indistintas, sin embargo presentan o están cursando estudios de licenciatura o maestrías, lo que las hace consientes de la imagen ejecutiva que deben de proyectar.

Se realizó un análisis de Valores, Actitudes y Estilos de Vida (VALS) por sus siglas en inglés, para profundizar en los potenciales clientes, acotando características que nos ayudaron a identificar plenamente al segmento buscado.

Tabla 1 Valores, Actitudes y Estilos de Vida (VALS)

	VALORES	ACTITUDES	ESTILOS DE VIDA
VALS	<i>Autonomía:</i> Se valen por sí mismas.	Se identificaron principalmente las siguientes	Personas que gustan de la moda y
	<i>Capacidad:</i> Desarrollan habilidades a través del aprendizaje.	actitudes en nuestro arquetipo:	tendencias, pero no están dispuestas a
	<i>Esfuerzo:</i> Invierten energía y trabajo en alcanzar sus metas.	Iniciativa	gastar en un producto
	<i>Independencia:</i> Son capaces de tomar decisiones sin depender de otros.	Capacidad para resolver problemas Son versátiles en su manera de vestir y de actuar	que pudiera ser anticuado en unos meses.

Fuente: Elaboración propia

5.1 Análisis de la población

De acuerdo con el Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG,2018), al 1 de Julio de 2018, en Jalisco habitan 4,182,760 mujeres, siendo el 51% de la población total del estado.

Figura 3 Distribución de población total en Jalisco.



Fuente, (INEGI, 2018)

Gráfico de elaboración propia.

Figura 4 Distribución de mujeres por edad por cada entidad federativa, Jalisco.



Fuente, (CONAPO, 2006)

Gráfico de elaboración propia.

En la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), en la cual se encuentran los municipios de Zapopan, Tlaquepaque, Tlajomulco y Tonalá, incluyendo a la misma ciudad de Guadalajara, nos encontramos con el 57.7% de la población.

Tabla 2 Zona Metropolitana de Guadalajara

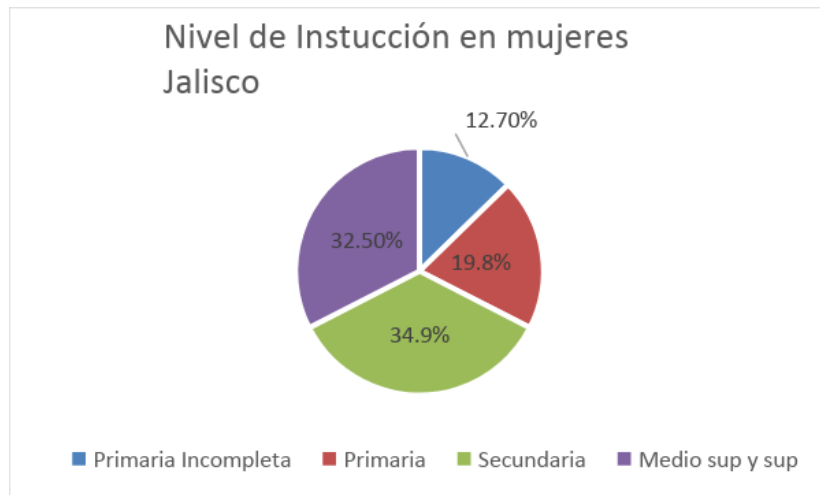
TOTAL MUJERES ZMG	57.7%	376,499
Guadalajara	18.7%	122,019
Zapopan	16.9%	110,274
Tlaquepaque	8.2%	53,506
Tlajomulco	7.1%	46,328
Tonalá	6.8%	44,371

Fuente: (INEGI, 2018)

Elaboración propia

Por lo tanto, de las 652 mil mujeres de 25 a 35 años que viven en el estado; 376,500 mujeres habitan esta zona, y según el nivel de instrucción por sexo que nos proporciona la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) a través del Instituto de Información, Estadística y Geográfica (IIEG), para el primer trimestre de 2018, el 32.5 % de las mujeres tienen una escolaridad de Media superior o Superior, población en la cual se centrará el proyecto.

Figura 5 Porcentaje de instrucción de Mujeres en Jalisco



Fuente: (INEGI, 2018)

Gráfico de elaboración Propia

Por lo tanto, en primera etapa, podemos definir el mercado meta de la siguiente manera, y de acuerdo al mercado que tenemos:

Mujeres entre 25 y 35 años, habitantes de la zona metropolitana de Guadalajara, con una instrucción Media Superior y superior. **Este mercado representa 122,362 mujeres.**

Tabla 3 Escolaridad

	Porcentaje	Cantidad
Primaria Incompleta	12.7%	17,389
Primaria	19.8%	15,057
Secundaria	34.9%	14,420
Medio sup y sup	32.5%	122,362

Fuente; elaboración propia basada en (INEGI, 2018)

5.2 Arquetipo

El proyecto se centra en mujeres de 25 a 35 años de edad que radican en la ZMG, muestran interés en su imagen ejecutiva y crecimiento profesional, son mujeres que cursan o cuentan con estudios de licenciatura o maestría, laboralmente se presentan en corporativos o en diversas actividades en las cuales tienen interacción directa con otros individuos, intuitivas e introvertidas, con un recurrente temor al fracaso, presentan interés en su crecimiento personal y laboral, así como en desarrollar habilidades que les permitan destacar en la vida profesional, las encontramos presentes en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn, con estado civil y religión indistintas.

El proyecto comenzó con una serie de entrevistas a mujeres en un rango de edad de 29 a 39 años, donde se detectó, que la necesidad de proyección de una correcta imagen ejecutiva, surge en las entrevistadas de menor edad. A causa de esto se realiza un ajuste en el rango de edad, actualizando el arquetipo a una versión 2.0, que comprende edades entre los 25 y 35 años. Los principales problemas o necesidades detectadas en el mercado meta fueron el expresar éxito y seguridad a través de una imagen integral o ejecutiva.

Figura 6 Arquetipo de cliente



NECESIDAD O PROBLEMÁTICA	ESTILO DE VIDA
• Expresar éxito y seguridad a través de una imagen ejecutiva integral.	• Motivación al crecimiento personal y laboral. • Temor al fracaso • Metas desarrollar habilidades que permitan comunicarse adecuadamente en la vida laboral.
MOMENTOS EN EL QUE SE PRESENTA LA NECESIDAD O PROBLEMÁTICA	REDES SOCIALES
• En el ámbito laboral • Actividades sociales	• Facebook • Instagram • LinkedIn

Edad: 25-35
Sexo: Mujer
Trabajo: Corporativos y Servicios al cliente
Ubicación: ZMG

Fuente: Elaboración propia basado en (Blank & Dorf, 2016)

5.3 Tendencias

El trabajo corporativo además de los negocios, se han convertido en áreas de principal desarrollo para las mujeres, cabe señalar que además de su inteligencia, la proyección personal siempre ha sido un factor de éxito importante al momento de interactuar con otros individuos, por lo tanto, para enfrentar los nuevos retos en la actualidad, las mujeres en el ambiente corporativo encuentran una ventaja en el mundo laboral al desarrollar habilidades de expresión, de presencia, de oratoria y de proyección en general, que las posicionen. (Capriotti, 2013)

En la sociedad actual, las mujeres son especialmente más francas sobre su pobre representación en los medios y critican los roles tradicionales y socialmente contruidos que se espera que asuman en las economías desarrolladas y en desarrollo.

Las mujeres y las niñas se ven cada vez más presionadas para verse perfectas, así como mayores o más jóvenes que en sus años reales, debido al marketing y al bombardeo de los medios con imágenes de celebridades y modelos impecables.

A pesar de esto, las mujeres ahora tienen más poder: con más mujeres siguiendo carreras y el poder adquisitivo femenino en su punto más alto, están invirtiendo más en su propia imagen en términos de moda, productos de belleza, procedimientos cosméticos, para sentirse más seguras de sí mismas, o ayudar a promover sus carreras.

La creciente influencia de los gurús en línea: los vloggers de belleza y moda y las estrellas de reality que ofrecen consejos y tutoriales "auténticos" están atrayendo seguidores cada vez más grandes en las redes sociales y ejercen una influencia cada vez mayor sobre los Millennials expertos en tecnología digital, cambiando así la cara de la publicidad de belleza.

Normas de belleza desafiantes: a través de numerosas campañas en las redes sociales, los consumidores y las celebridades desafían los estándares tradicionales de belleza y están presionando a los medios y las empresas para que representen a más mujeres de apariencia física, edad, raza, forma y tamaño diversos.

Impacto en los mercados de consumo: el mayor interés en la apariencia está impulsando una gama de sectores del mercado, desde moda, maquillaje y productos para el cuidado de la piel y el cabello

hasta procedimientos cosméticos, productos de acondicionamiento físico y control de peso (research, 2018).

En contraste con la etiqueta casual, a lo largo de los años, la indumentaria corporativa ha desembocado en una tendencia llamada *power dressing* que defiende la idea de vestirse de acuerdo a lo que quieres transmitir profesionalmente con un toque de tendencia y renovaciones de estilo. La libertad de elegir el guardarropa día con día ha dejado al consumidor con un sin fin de posibilidades al alcance de sus manos (Homma, 2019).

La belleza global y el cuidado personal registraron un crecimiento dinámico del 6% en 2018, que fue el más fuerte durante más de una década. Incluso en términos reales excluyendo la inflación, 2018 todavía se destaca como un año sólido para la industria, alcanzando máximos no vistos desde 2015, a pesar del desempeño plano de Europa Occidental (Symons, 2019).

El cuidado de la piel sigue siendo indiscutible como la categoría más grande de belleza y cuidado personal, lo que representa más de una cuarta parte del valor. Las ventas de cuidado de la piel crecieron un 8% en 2018 ayudadas por la alineación con la salud y el autocuidado, además de ser el lugar del cambio a formulaciones "más limpias" en la industria, contribuyeron a su fuerte crecimiento en 2018.

En el mercado existen diversos formatos que satisfacen la necesidad que presenta el mercado meta del proyecto para la mejora de la imagen ejecutiva:

Coaching o asesoría personal

La base del coaching es que permite mejorar la proyección de los individuos, capacitar y ofrecer asesoramiento para mujeres y hombres que desean potencializar su imagen ejecutiva, es un tema que se puede utilizar como impulsor o incluso como ventaja competitiva. El objetivo es ayudar a personas a lograr sus objetivos, profesionalizar actividades y fomentar la trascendencia y multiplicación del conocimiento en diversos temas que permitan el desarrollo de habilidades para el éxito profesional.

El coaching personal, permite tener contacto directo con el cliente, además, es una tendencia que incrementa en todos los campos profesionales.

Adicional a esto, una de las tendencias principales en coaching, es la “virtualidad” es decir, el contacto será a través de algún medio digital, lo cual permite ampliar la capacidad de atención a potenciales clientes permitiendo la masificación del servicio a través de medios digitales al romper la limitante geográfica.

Incorporación de Video

Merca 2.0, un portal de la revista del mismo nombre, con temas de mercadotecnia, medios y publicidad, indica que el 50 por ciento de los usuarios de internet buscan videos relacionados con un producto o servicio de forma previa a visitar una tienda. “Actualmente se sabe que el 96 por ciento de los consumidores encuentran que los videos son de gran ayuda al momento de tomar decisiones de compra, mientras que la implementación del formato en espacios de comercio electrónico ha demostrado poder incrementar el valor de las órdenes hasta en un 50 por ciento.” (Merca2.0, 2018).

Marketing de Influencers

Subirse a esta tendencia puede ser un gran impulso para TrendLab, ya que según la revista Marketing Directo, en su publicación del 08 de Noviembre de 2017, “El marketing de influencia se erige como uno de los pilares clave a la hora de poner en marcha una estrategia de comercio electrónico con foco en Instagram. De hecho, el 70% de las principales marcas ya utiliza en sus estrategias, algún tipo de *influencer marketing* con el objetivo en alcanzar audiencias mayores y maximizar sus ingresos.” (Marketing Directo, 2017)

Así mismo, Marketing Directo reporta que el 72% de los usuarios de Instagram afirma tomar decisiones de compras basadas en recomendaciones que se han encontrado en la red social, así mismo, menciona que la retención de compra (*engagement*) en *influencers* con hasta 5000 seguidores es del 8%, lo cual nos da una idea de cuantos seguidores se necesita tener en una cuenta para lograr la consolidación de la venta que se está buscando.

También se observa el uso de las siguientes herramientas tales como:

Realidad Aumentada

TrendLab es un proyecto que se centra en mejorar la imagen corporativa del cliente a través de diversos esquemas, uno de ellos claramente en el tema de atuendo. En este contexto, tendencias

como la Realidad Aumentada (RA) nos pueden apoyar a pre visualizar a alguien con sugerencias que no implican necesariamente comprar ningún producto.

Figura 7 Ejemplo uso de la RA para compra de productos



Fuente. Recuperada el 4 de Agosto del 2018 Publicidad de realidad aumentada para Michael Kors en Facebook

Chatbots

Chatbot es una herramienta de Inteligencia Artificial que ayuda agilizar las respuestas y la atención a clientes. Según la Investigación Futura del Mercado (MRFR, 2018) en diciembre se anticipaba una tasa de crecimiento anualizada de 37% en el mercado global de los *chatbots* arriba de lo pronosticado en el periodo de 2017-2023. Lo cual quiere decir que hay una inmensa popularidad en las aplicaciones de mensajes en línea, a la par del desarrollo de tecnología en el campo de la inteligencia artificial, y una gran facilidad para implementar este tipo de avances en casi cualquier industria.

Según la revista expansión (Expansión, 2015), los consumidores prefieren interactuar con *chatbots* en atención a cliente, al encontrar un tema de “temor” o “vergüenza” por el que dirán de “mi imagen”, una buena alternativa podría ser comenzar la interacción con una inteligencia artificial y después ir perfilando al cliente hacia el modelo para su mejor atención.

El hecho es que “Simplemente no tenemos tiempo para esperar respuestas a nuestras preguntas, es por eso que nos estamos enviando mensajes más que nunca en nuestras vidas personales. Sabiendo esto, estamos utilizando la tecnología para que usen nuestros servicios en sus propios términos y a su propio ritmo dentro de sus canales de comercio”

La tendencia marca que las mujeres buscan información profesional acerca de los temas de asesoría e imagen ejecutiva lo que hace que no se conformen únicamente con consejos de sus familiares o colegas.

También se puede destacar en la industria que la etiqueta casual se ha vuelto cada vez más aceptada dentro de las empresas. Las últimas generaciones han remodelado el ambiente ideal de trabajo, incluyendo los códigos de vestimenta, volviéndolo más flexibles. La población de generación millennials considerada la primera generación nacida en la era de internet son jóvenes nacidos en 1985 a 1996, representa una buena porción de la fuerza laboral a nivel mundial, es por eso que las empresas han adquirido flexibilidad para este y muchos otros temas que permiten crear un ambiente más cómodo y productivo para sus empleados mas jóvenes (Homma, 2019).

5.4 Fuerzas del mercado

En esta sección describimos el análisis del mercado utilizando la herramienta desarrollada por Michael Porter, las 5 fuerzas mencionada en su libro Estrategia competitiva (Porter, 2015) que consideramos primordial tener totalmente entendidas para poder delinear estrategias que permitan resolver problemas derivados de cada una de las fuerzas que interactúan, a continuación, describimos cada una de las mismas:

F1 - Amenaza de nuevos competidores entrantes

Actualmente existen diferentes proveedores de asesoría o coaching de estilo y de imagen integral, los cuales ofrecen varios servicios de asesoría y capacitación en imagen profesional. Los proveedores de este tipo de servicios tienen programas muy desarrollados los cuales se ofrecen en páginas web. Estos programas suelen ser muy extensos y profundos. Hemos detectado como amenaza a estos proveedores, sin embargo, en nuestro modelo de negocio utilizaremos estos proveedores para conectarlos con nuestro arquetipo de cliente.

F2 - Rivalidad entre los competidores

Al existir relativamente poca oferta de esta actividad, no se identifica como una amenaza. En la búsqueda que realizamos de proveedores, encontramos oferta limitada, y poca información sobre asesoría integral, lo cual facilita la libre competencia.

F3 - Poder de negociación de los proveedores

Hemos detectado que las compañías que ofrecen servicios similares sobre asesoría integral de imagen tienen una fuerte influencia sobre los consumidores de este producto, debido a que son pocos los proveedores y pueden fácilmente fijar sus condiciones.

F4 - Amenaza de productos sustitutos

La relativa facilidad para acceder a asesorías de imagen integral, así como cursos de expresión, constituyen una amenaza latente para el desarrollo de este proyecto. Sin embargo, podríamos encaminar la oferta de valor, o la solución a una diferenciación de productos o servicios similares.

F5 - Poder de negociación de clientes

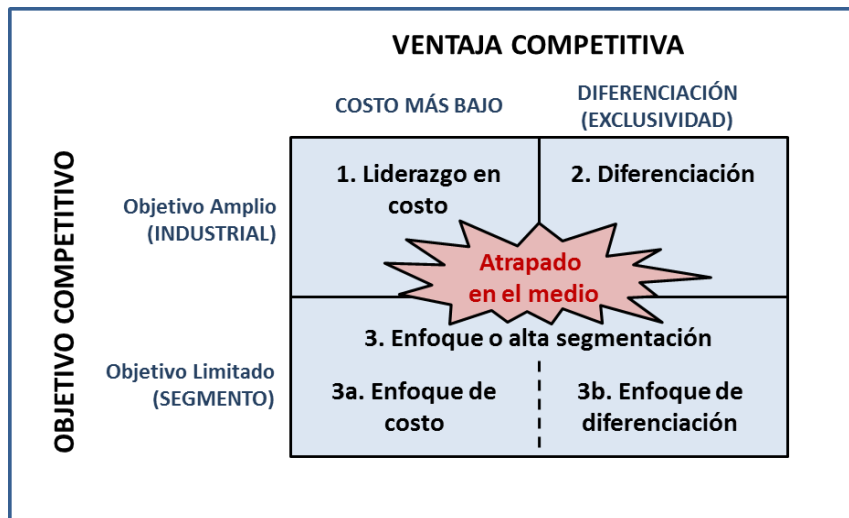
Los clientes que cuentan con esta necesidad tienen alta expectativa sobre la calidad de los servicios, ya que esperan que el impacto se refleje directamente en la obtención del bien que está buscando, en este caso, ganar el proyecto por el cual se está compitiendo.

Debido a la gran expectativa, el cliente tiene un gran poder de negociación, sin embargo, al ofrecer una solución que haga sentido en el arquetipo, el pago por este servicio podría no ser significativo para el segmento de mercado. En su libro Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Porter define 3 estrategias competitivas genéricas, que derivan naturalmente después de analizar el resultado de las 5 fuerzas: (Porter, 2015)

- 1.- Liderazgo global de costos
- 2.- Diferenciación
- 3.- Enfoque o concentración

Este proyecto torna un poco su estrategia en la diferenciación en el servicio en combinación con el enfoque a un grupo muy particular de clientes que tienen la necesidad que pretendemos satisfacer.

Figura 8 Cuadro descriptivo de la ventaja competitiva



Fuente. Recuperado de (ABC del Emprendedor, 2017)

Tabla 4 Elementos necesarios básicos para el desarrollo de la estrategia genérica:

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS	NECESIDADES ORGANIZACIONALES
Diferenciación	● Estilo creativo. ● Capacidad para investigar. ● Cooperación incondicional de otros canales.	● Buena coordinación entre las funciones de desarrollo de producto/servicios y mercadotecnia.
Enfoque	● Orientación de las políticas en dirección al cumplimiento del objetivo estratégico.	

Fuente. Elaboración propia basada en (Porter, 2015)

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6. Análisis de los resultados del proyecto

TrendLab se concentra en ofrecer una solución única, la cual deriva de los experimentos realizados en el mercado meta, a partir de los primeros resultados de las entrevistas se ha construido la primera versión del Producto Mínimo Viable (PMV) que es la primera versión de un producto el cual permite obtener la mayor cantidad de aprendizaje del mercado..

La manera en que se logra es a través del servicio personalizado al cliente, centrando el servicio en un grupo de consumidores que hemos identificado, y que se define más a detalle en la sección de mercado meta.

6.1 Hipótesis inicial.

El proyecto parte de la suposición que las mujeres temen al uso de tendencias de moda en su vida diaria, sin embargo, en la primera validación se descubre un hallazgo (*insight*) muy importante, las mujeres perciben el concepto moda como algo superficial, negativo y banal pero destacaron que es necesaria para la proyección de éxito y seguridad, no necesariamente la moda, sino una imagen integral ejecutiva y la hipótesis inicial fue substituida a la premisa de que las mujeres necesitan una imagen adecuada para proyectar éxito y seguridad en su vida laboral. Sin embargo, se decide valorar la problemática a través de una serie de preguntas modificando el segmento de mercado inicial a un segmento de mujeres de 25-35 años, para así mismo conseguir datos o respuestas del mercado y poder generar insumos de información y aplicarlos para lograr una solución y un ajuste tanto del problema – cliente, como de solución – mercado (basado en la figura 1.1).

6.2 Hallazgos

Tabla 5 Hallazgos del proyecto TrendLab primera y segunda etapa

	HIPÓTESIS	EXPERIMENTOS	HALLAZGOS	DECISIÓN
HIPÓTESIS 1 PERFIL: MUJERES DE 29-39 AÑOS DE EDAD QUE TRABAJAN.	Las mujeres entre 29 a 39 años, temen al uso de tendencias en moda en su vida cotidiana.	Cuestionario 1.0 1 - ¿Para ti qué es la moda? 2 - ¿Qué tan importante consideras la moda en tu vida? 3 - ¿Con qué problemas te encuentras al momento de elegir un <i>outfit</i>? 4 - ¿lo has podido resolver? ¿cómo lo has hecho? 5 - ¿Qué tan importante para ti es lucir bien en tu trabajo?	Los individuos consideran la moda como algo superficial, sin embargo, hacen referencia a una imagen integral que ayuda a proyectar éxito y seguridad tanto en su vida personal como en su vida laboral.	Se decide validar el concepto de éxito y percepción del mismo en el segmento de mercado (mujeres que trabajan en ámbito ejecutivo de 29 a 39 años de edad).
HIPÓTESIS 2 PROBLEMA - CLIENTE. PERFIL: MUJERES 29-39 AÑOS DE EDAD QUE TRABAJAN.	Las mujeres de 29-39 años, necesitan proyectar éxito y seguridad en su vida laboral.	Cuestionario 2.0 1-¿Para ti qué es el éxito? 2-¿Cómo consideras que las personas proyectan éxito? 3-¿Cuál crees que es la mejor manera de proyectar éxito? 4-¿Qué opinas sobre la necesidad que presentan las mujeres de proyectar éxito? 5-¿En qué forma se refleja el éxito a través del estilo de vida? 6-¿Consideras que el estilo de vida de una persona puede reflejar éxito? 7-¿Es importante para ti que los demás perciban éxito o seguridad en una mujer? 8-¿Crees que la seguridad es consecuencia del trabajo o cómo crees que estén conectados?	El segmento de mercado analizado relaciona el éxito al reconocimiento de sus pares y a un poder adquisitivo demostrable. Se determinó que en este segmento las mujeres de menor edad les preocupa su imagen integral para proyectar éxito y así mismo lograr oportunidades de crecimiento, sin embargo, las mujeres de mayor edad en su mayoría ya no presentaban esta necesidad tan frecuente.	Se toma la decisión de realizar un pivote en el segmento de mercado, acotando a un rango de edad de 25 a 35 años de edad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Tabla 5 Hallazgos del proyecto TrendLab tercera y cuarta etapa

	HIPÓTESIS	EXPERIMENTOS	HALLAZGOS	DECISIÓN
HIPÓTESIS 3 PERFIL: MUJERES DE 25 – 35 AÑOS DE EDAD QUE TRABAJEN.	35 años, necesitan proyectar éxito y seguridad en su vida laboral.	1 - ¿Conoces a alguien cercano que consideres exitoso? 2 - ¿Por qué lo consideras exitoso? 3 - ¿En qué forma has notado que reflejan las personas que son exitosas? 4 - ¿En qué forma has notado que reflejan las personas que son seguras? 5- ¿Crees que las personas puedan mostrar que son exitosas aún sin trabajar en su proyección? 6- ¿Qué tan importante consideras que es tener una buena proyección en tu rubro de trabajo?	mercado proyecta éxito a través de una imagen integral que le permite proyectar y a su vez acercarlo a lo que el considera éxito. Decisión, autoestima y seguridad, son las cualidades mas importantes que reflejan éxito en este segmento de mercado, aunado a su trabajo. Éxito = estabilidad económica que ha sido ha base de un trabajo (definición proporcionada por la validación en el segmento de mercado).	la validación del concepto de éxito y la percepción del mismo en el segmento de mercado.

HIPÓTESIS 4
PERFIL:
MUJERES DE
25 – 35 AÑOS
DE EDAD QUE SE
DESENVUELVAN
EN UN TRABAJO
YA SEA
SERVICIOS O
ESTÉN EN
CONTACTO CON
OTROS
INDIVIDUOS.

MVP1.0
POWER POINT

Las mujeres de 25-35 años, proyectan éxito y seguridad a través de una imagen integral.	Cuestionario 3.0 1-¿Se ha visto afectada tu vida laboral o corporativa por tu imagen? ¿cómo se ha visto afectada? 2-¿Conoces a alguna persona que haya perdido un ascenso o puesto laboral debido a la falta de seguridad personal o proyección en su imagen ejecutiva?¿para ti es interesante tener conocimiento sobre imagen ejecutiva? 3- ¿Implementas o haz implementado conocimientos de imagen ejecutiva a tu vida laboral? 4-¿Conoces a alguien que utilice estos conocimientos como aliados al éxito profesional? 5- ¿Cómo consideras la imagen ejecutiva integral, la consideras valiosa o innecesaria? 6- ¿Te interesa la imagen ejecutiva como herramienta para el éxito laboral?	Los individuos que no presentan el problema son mujeres con autoestima alta y ya manejan una imagen ejecutiva adecuada a su rubro laboral. Algunos de los individuos entrevistados refieren que tomaron cursos de asesoría de imagen o de comunicación verbal, en su mayoría los individuos muestran interes sobre las herramientas de información de imagen ejecutiva.	Comienza la planeación de un MVP (producto mínimo viable) 2.0.
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Hallazgos del proyecto Trendlab quinta etapa

	HIPÓTESIS	EXPERIMENTOS	HALLAZGOS	DECISIÓN
HIPÓTESIS 5 PERFIL: MUJERES DE 25 – 35 AÑOS QUE SE DESENVUELVA N EN UN TRABAJO YA SEA SERVICIOS O ESTÉN EN CONTACTO CON OTROS INDIVIDUOS. MVP2.0 POWER POINT	Las mujeres de 25-35 años, proyectan éxito y seguridad a través de una imagen integral.	Cuestionario 3.1 1-¿Has pensado que tu imagen ejecutiva pudiera mejorar? 2-¿Has buscado tips/consejos en algún medio? (internet, revistas, libros etc.). 3-¿En donde accedes a esta información? 4-Me puedes dar un ejemplo de cuáles has puesto en práctica. 5-¿Has tomado algún tipo de curso, coaching o revisado algún libro? Si la respuesta es si, ¿qué te sirvió del curso? 5-¿Crees que hoy te hace sentido algún tipo de herramienta para mejorar tu imagen ejecutiva? ¿Como cual? 6-¿Cuales herramientas crees que te ayudan a mejorar tu imagen ejecutiva? 7-¿Te hace sentido contar con un coach de imagen integral?	El mercado accede a su celular para obtener información pertinente sobre imagen ejecutiva. El mercado utiliza Pinterest y YouTube como referencia de búsqueda. El 70% del mercado ha tomado cursos de <i>coaching</i> o asesorías de imagen, sin embargo 2/17 hicieron referencia a cursos empresariales. La mayoría de las entrevistadas comprendieron el MVP 2.0 sin embargo dejaron a un lado la voz y se centraron solo a imagen física. En su mayoría hacen referencia al costo.	

Fuente: Elaboración propia

El proyecto se centra en ofertar una solución diferenciada, única y atractiva con enfoque al cliente, identificado claramente en el mercado meta, basado en el arquetipo definido y apalancado con los resultados de las entrevistas realizadas en la primera etapa de experimentación.

Etapas de las entrevistas:

Primera etapa: A través de un cuestionario, en un segmento de mercado de 29 a 39 años de edad se descubre que las mujeres consideran el concepto moda como algo banal y superficial, sin

embargo identifican la importancia de proyectar una adecuada imagen ejecutiva en el ámbito laboral.

Segunda etapa: A través de un cuestionario, en un segmento de mercado de 29 a 39 años de edad se pudo distinguir que las mujeres de menor edad presentaban interes en una adecuada imagen ejecutiva para proyectar éxito, lo que hizo que se realizara una modificación en el segmento de mercado, disminuyendo así el rango de edad.

Tercera etapa: A través de un cuestionario, en un segmento de mercado de 25 a 35 años de edad, se pudo identificar que las personas entrevistadas que no presentaban la problemática, se debía a que eran personas que habían desarrollado habilidades de imagen ejecutiva a través de asesorías, coaching e incluso cursos proporcionados por la empresa en la cual laboraban.

Cuarta etapa y Quinta etapa: Se hace uso de diversas versiones del Producto Mínimo Viable (PMV) las cuales son descritas en el apartado con el mismo nombre. En estas etapas se pudo concluir que las mujeres que presentan la problemática también presentan el interes y la motivación de encontrar una solución adecuada, que les permita mejorar su imagen ejecutiva y desenvolvimiento laboral para así obtener el éxito y crecimiento profesional, pero describen la necesidad de una solución que se ajuste a sus horarios de trabajo así como a su economía.

6.3 Pivotes o Ajustes

Las mujeres temen a la incorporación de tendencias en su imagen, esta suposición, se determinó como la hipótesis inicial del proyecto. Los hallazgos derivados en la primera y segunda etapa de las entrevistas, llevan a descubrir que la imagen ejecutiva es una herramienta utilizada por las mujeres para proyectar éxito y seguridad en la vida laboral. Al realizar la segunda etapa de las entrevistas, se pudo destacar que en el segmento de mercado las mujeres que estaban más cercanas al rango inferior de edad considerado como 29 años, presentaban inseguridad en la proyección de éxito y las mujeres que se acercaban a los 39 años no presentaban inseguridad, debido a que en su mayoría ya habían alcanzado el éxito laboral o tenían solucionada la problemática.

Lo anterior conllevo a dar el primer Pivote o ajuste del proyecto, que fue en el segmento de mercado, el cual fue modificado a un rango de edad de 25 a 35 años.

TrendLab en un primer momento presenta como solución a la necesidad de la mejora de imagen ejecutiva, el ofrecer herramientas adecuadas que ayuden al mercado meta a desarrollar habilidades que conlleven a la mejora de la imagen ejecutiva, sin embargo después de la cuarta etapa de la realización de entrevistas se cambia a la vinculación de individuos que presentan la necesidad con expertos que puedan desarrollar estas habilidades para la mejora de la imagen ejecutiva.

6.4 Solución Propuesta

Disposición de herramientas necesarias para lograr una Imagen ejecutiva adecuada para el rubro laboral individual del segmento de mercado indicado anteriormente, a través de capacitaciones, acompañamiento, coaching, *webinars* entre otros.

6.5 Evolución del PMV (*Producto Mínimo Viable*)

Para poder lograr el *Ajuste-Cliente-Problema*, se realizó una serie de entrevistas que nos permitieron establecer una posible solución. Al momento de conseguir el *Ajuste-Cliente-problema* se determinó que nuestra posible solución era llevar información necesaria al segmento de mercado la cual fuera implementada por los individuos y a su vez consiguieran la mejora de su imagen ejecutiva, la cual conlleva a alcanzar el éxito laboral. Para poder validar esta posible solución se determinó el primer MVP versión 1.0 el cual permitió explorar la necesidad o problemática presentada y con la evolución de este mismo se pudo determinar una solución adecuada y poder llegar a una versión PMV más avanzada que nos permitiera lograr el *Ajuste-Producto-Mercado*.

Reducir horas malgastadas en elaboración, llevar pronto el producto al consumidor, acelerar el aprendizaje y poder poner a prueba la hipótesis con pocos recursos, son los beneficios que la metodología Lean Start up presenta haciendo uso de PMV (DigitalStockport, 2017).

Técnicas de PMV utilizadas en el proyecto Trendlab:

- Exploración del problema: Explora el problema en base a una serie de entrevistas al consumidor, permite medir o tener un marco de referencia sobre el comportamiento del consumidor.

- Video: El video permite mostrar al consumidor la solución a un problema o necesidad de forma clara y precisa, el video debe mostrar que ya cuando experimentan la solución, no pueden imaginar como habrían podido vivir sin ella hasta este momento (Ries, 2018).
- Concierge: Lleva al consumidor la solución a la problemática y valora o mide si las expectativas del cliente coinciden con el producto ofrecido (Ries, 2018).
- Landing page: Permite ofrecer el concepto de tu producto en la web y probar tu propuesta de valor.

Figura 9 Producto Mínimo Viable versión 1.0

PMV 1.0

Fidelidad: Baja / **Tipo:** Slide Power Point

Método: Exploración de la necesidad o problema

Descripción: Se realizó una breve presentación Power Point para poder explorar la problemática o necesidad para poder determinar si se presentaba esta problemática en el segmento de mercado indicado y así poder llegar al *Ajuste-Cliente-Problema*.

Hallazgos: Los sujetos de estudio presentaron rechazo al concepto de moda, tomándolo como algo superficial, sin embargo hicieron hincapié en que la proyección de éxito laboral se transmite a través de la seguridad personal, la cual te la puede proporcionar la vestimenta y la actitud ante los demás.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Producto Mínimo Viable versión 2.0

PMV 2.0

Fidelidad: Baja / **Tipo:** Slides de Power Point más presentación del posible canal de distribución en formato app. (No se utilizó ningún simulador de app)

Método: *Product pitch.*

Descripción: Se retoman algunas diapositivas del MVP 1.0 y se determina un medio para conectar con los usuarios y clientes (app) como posible canal de distribución para la solución planteada.

Hallazgos: El mercado utiliza plataformas como Pinterest y YouTube para resolver su problema y accede a ellas vía Teléfono inteligente.



Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Producto Mínimo Viable versión 3.0

PMV 3.0

Fidelidad: Baja / **Tipo:** Video a través de la herramienta PowToon

Método: *Product Pitch.*

Descripción: Video presentado a través de la herramienta PowToon en el cual se determina a TrendLab como un intermediario entre el cliente y el individuo, ofrece el conocimiento y herramientas adecuadas para el cliente.

En este punto todavía no se determina el canal de distribución más adecuado para el proyecto, sin embargo, se define y delimita la solución.

VIDEO: <https://www.powtoon.com/c/bCil8ZuUP80/1/m>

Hallazgos: Los individuos consideran que la imagen genera mayor confianza lo que ayuda a lograr los objetivos de crecimiento en el ámbito laboral, identifican que tener una imagen ejecutiva adecuada es importante para el desarrollo laboral.



Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Producto Mínimo Viable versión 4.0

PMV 4.0

Fidelidad: Baja

Tipo: Página en Redes Sociales

Método: *Product Pich.*

Descripción: Página oficial de TrendLab en Facebook e Instagram.



Fuente: Elaboración propia

Hallazgos: La página de Facebook generó entradas y con la campaña de marketing de paga generó a 6 posibles clientes. Instagram no fue recibido positivamente debido al diseño y generó *implicación* de posibles aliados pero no en clientes.

PMV 5.0

Fidelidad: Media

Tipo: Servicio.

Método: MVP ConciERGE

Descripción: Realización de un servicio manual gratuito a una de las entrevistadas para obtención de retroalimentación sobre el servicio.

Hallazgos: El individuo que recibió la consultoría ofreció retroalimentación positiva, indicando que fueron de utilidad en lo laboral y que fue adecuado el contenido que el experto desarrolló para incrementar las habilidades de imagen ejecutiva del cliente.

6.6 Monetización

La manera en la cual TrendLab generará recursos, es a través de una membresía con la que se accede al plan personalizado de contenido y a las asesorías uno a uno que conectan al usuario con el experto. La manera de captar el recurso es a través de pagos electrónicos.

Según la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés), “El rango de precios para este tipo de *coaching* es muy amplio, reconoce Humberto Corona, presidente de ICF, pues depende de quién es el cliente. Generalmente, ofrecen soluciones a temas de liderazgo, *management* y procesos de innovación. Puede ir desde 1,500 pesos por sesión para una pequeña o mediana empresa (pyme), hasta 20,000 pesos si el servicio es para el director de una gran compañía . El promedio de sesiones va de ocho a doce (Expansión, 2015).

Tabla 8 Tipos de Coaching y costos

<i>Tipo de Coaching</i>	Costo por Sesión	Sesiones	Inversión
<i>Coaching Ejecutivo Nivel PyME (por persona)</i>	\$ 1,500.00	8	\$ 12,000.00
		12	\$ 18,000.00
<i>Coaching Ejecutivo Directivo (por persona)</i>	\$ 20,000.00	8	\$ 160,000.00
		12	\$ 240,000.00

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se define que el mercado meta se encuentra en un nivel aspiracional a ejecutivo en una PyME, lo cual determina que el costo de la membresía por la contratación de 12 sesiones de coaching ejecutivo lo representa el siguiente esquema:

Tabla 9 Cobro por acceso

Tipo de Membresía	Acceso	Costo
Acceso Gratuito	Acceso a contenido básico	Gratis
	Acceso a comentarios de especialistas	
Acceso Básico	Acceso a contenido premium 1 año	\$ 4,000.00
	8 Horas de asesoría en línea	
Acceso Premium	Acceso a contenido premium 1 año	\$ 12,000.00
	Plan de seguimiento mensual por 1 año	
	8 Horas de asesoría en persona	
	50 Horas de asesoría en línea	
Acceso a 1 asesoría	Acceso a 2 sesiones de 1 hora de asesoría con un experto	\$ 500.00

Fuente: Elaboración propia

Costo de Adquisición de Clientes (CAC):

Por definición, CAC es igual a todo lo invertido en marketing, sumado a todo lo invertido en ventas entre el número de clientes nuevos conquistados, es decir:

$$\text{CAC} = (\text{Inversión en Marketing} + \text{Ventas}) / (\text{Clientes conquistados})$$

En un ejercicio inicial para TrendLab, se define:

Tabla 10 Costo de Adquisición un cliente para TrendLab

	Costo por click	Impresiones	Inversión	Prospecto de Clientes
--	-----------------	-------------	-----------	-----------------------

Horas de trabajo			\$ 57,600.00	
Facebook ads	\$ 0.95	10000	\$ 9,450.00	94 ⁽¹⁾
Menciones Influencer	\$ 0.20	5000	\$ 1,000.00	200 ⁽²⁾
TOTAL			\$ 68,050.00	294
			CAC	\$ 231.46

(1) Basado en 0.94% de retención de cliente para menciones en Facebook

(2) Basado en 4% de retención de cliente para Instagram

Fuente: Elaboración propia

El costo de adquisición de cliente inicial está calculado en **\$231.46**.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

7. Conclusiones del proyecto

A manera de conclusión, se destaca que el modelo de negocios resulta ser viable como una forma de Startup, que deberá irse modificando conforme la demanda aumente si se busca crear una empresa definitiva.

La viabilidad de este proyecto radica en el minucioso estudio realizado sobre la existencia del mercado meta así como de sus necesidades y deseos, además de la creación de un modelo de negocios que logra satisfacer dichas necesidades y deseos de manera efectiva. Descubrimos que una gran ventaja de ofrecer nuestra propuesta por medio de una plataforma digital, es que todo cambio o actualización podrá realizarse de manera rápida, lo cual será otra ventaja competitiva contra los medios físicos como cursos y libros, que al final pueden caer en la obsolescencia.

Al comenzar se parte de una idea completamente distinta de lo que fue el proyecto final, pero poco a poco se logra la evolución que llegaría a convertirse en esta propuesta. Una de las partes más interesantes del proyecto fue la interpretación del arquetipo. Por el grado de sensibilidad que representa el tema de imagen, las personas suelen ser más cerradas al momento de las entrevistas; muchos buscan aparentar o proyectar que no requieren ayuda. Sin embargo, por medio de la observación y la modificación de los PMV y las preguntas correctas, se logra interpretar al cliente y llegar a él de diferentes formas para descubrir sus verdaderas necesidades y deseos.

Sin duda, la investigación, a pesar de haber sido realizada en un breve periodo de tiempo, fue elaborada con todos los componentes que se enlistan en la bibliografía consultada y en las guías proporcionadas por el profesor en clase. Esto lo sabemos por los resultados obtenidos en los diferentes PMV.

Finalmente, nos llena de satisfacción haber creado una propuesta que facilita y agiliza el crecimiento personal y laboral de la mujer, que poco a poco ha ganado cancha en un ámbito que originalmente se pensaba adecuado solo para los hombres. Nuestra búsqueda concluye de manera satisfactoria al crear un proyecto viable, al mismo tiempo que nos sumamos al cambio positivo que genera una mejor oportunidad para todos.

Conclusiones generales del programa de Ingeniería y Gestión de la Calidad

Sin duda el estudiar una maestría no es únicamente para obtener un título académico más. Desde mi punto de vista la maestría habilita a las personas que la estudian a entender de una manera holística cómo funcionan los procesos, te permite hacer un análisis más profundo de las cosas, pero a su vez te entrena para hacer una síntesis y poder llegar a una conclusión que inevitablemente conlleve a la resolución de un problema. La maestría en Ingeniería y Gestión de la Calidad, me proveyó de herramientas complementarias de análisis de mayor profundidad, de entendimiento de los procesos, entendiendo que todo en esta vida es un proceso, ya sea de producción o de manufactura, hasta un proceso de emprendimiento.

Dentro del programa, tuve la fortuna de combinar conocimientos muy específicos de áreas de ingeniería y calidad, saber escuchar al cliente, al usuario y al consumidor y en base a eso diseñar los procesos y controles necesarios para mantener la expectativa del cliente, modelar estadísticamente el comportamiento, interpretarlo y formular un plan metódico a través de las técnicas de mejora de procesos sistemáticamente, manteniendo apertura mental, con un enfoque en pensamiento circular, en donde existen interacciones de variables que afectan un resultado, aislar dichas variables y de manera individual manipularlas y mejorarlas.

Con las herramientas, métodos y forma de pensar aprendido y ejercitado durante todo el programa, ahora me siento más capaz de entender cualquier proceso, de cualquier campo, analizarlo, sintetizarlo y mejorarlo.

Conclusión personal de Carlos Alejandro Robles

El emprendimiento con enfoque a la innovación y a la calidad:

Cuando pienso en emprendimiento no logro separar la palabra innovación de la definición, pero no la innovación espontanea, sino la innovación que es más metódica y planeada, es decir la que tiene más posibilidad de ser exitosa. No digo que una idea atrevida y de concepción casi espontanea no sea exitosa, tenemos miles de ejemplos de ello en nuestra vida diaria. Más bien a lo que me

refiero es a que la innovación basada en los métodos que utilizamos en este proyecto, en centrarse en las necesidades del cliente, conocer a fondo cual es el problema que tiene y exactamente cuándo se presenta a través de la observación y la experimentación como ciclo iterativo y de perfeccionamiento para encontrar la mejor solución.

Emprendimiento e innovación están íntimamente relacionados, más desde el punto de vista de descubrir o atreverse a descubrir una manera diferente de ofrecer un servicio o de concebir un producto, que no se puede lograr sin tener claro que es lo que necesita el cliente o usuario, y más allá, quien es ese cliente o usuario y que problemas quiere resolver consciente o inconscientemente.

El emprendimiento se parece más a una ciencia exacta que a un arte. Muchos podrán pensar que cualquiera puede emprender, pero nunca a la segura. Obviamente, tampoco después de haber validado hipótesis, tener el ajuste en clientes - problemas, y en productos - mercados; sin embargo, el método Lean nos acerca tanto al éxito del emprendimiento porque se dan pasos con certeza y se corrige el rumbo en el camino. Muy parecido al método científico que utilizamos en áreas de Ingeniería, muy parecido a un ciclo de mejora en el que se basan muchas de las metodologías de solución de problemas. Por lo tanto, desde mi perspectiva, el emprendimiento, la innovación y la calidad guardan una relación tan estrecha, pero a la vez tan sutil en la cual podríamos adentrarnos y estudiar tan profundamente como la hacemos con las ciencias exactas. Incluso podríamos definir que en este proyecto utilizamos una “Ingeniería para el Emprendimiento”

Este proyecto es una muestra de lo que la metodología *Lean Start Up*, así como la metodología de *Customer Development*, apoyado con las herramientas para enfocar el descubrimiento del cliente y de la necesidad, nos enseñaron a saber cuándo cambiar los conceptos, lo que se cree que es un modelo de negocio y hacerlo rápido, tomando en cuenta qué quiere el cliente y por qué lo quiere.

Equivocarse, hacer cambios rápidamente y aprender como máximos preceptos, no estar casado con alguna idea, saber leer y escuchar que es lo que quiere tu mercado es esencial para un buen emprendimiento. A lo largo del semestre aprendimos a ser abiertos en nuestra manera de pensar, a comprobar los supuestos que teníamos y a modificarlos si así era necesario. Se validó una idea de negocio la cual se tuvo que adaptar y responder a una necesidad específica del mercado; después se validó un modelo de negocio para que pudiera ser rentable y todo sobre la base de la experimentación y la comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA

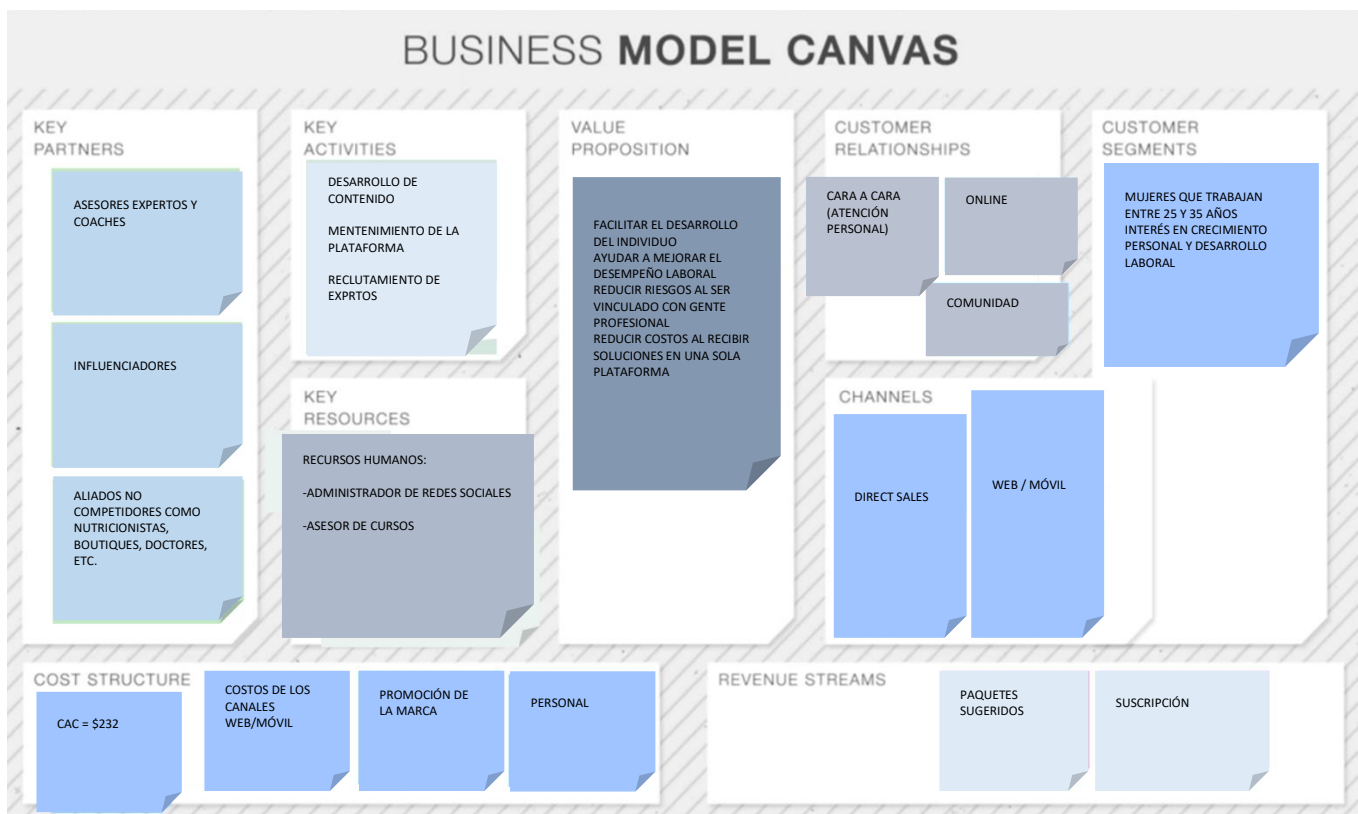
8. Propuesta

Trendlab ofrece la vinculación de expertos que permiten desarrollar habilidades de mejora de imagen ejecutiva ante mujeres que presentan la problemática o necesidad para así conseguir el éxito profesional y personal.

La propuesta de Trendlab incluye:

8.1 Modelo de Negocio

Figura 13 Canvas Modelo de Negocio



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

A continuación, se desglosa cada una de las partes del lienzo de modelo de negocio de TrendLab

- **Segmento de Clientes:**

TrendLab atiende a mujeres profesionistas, egresadas de una licenciatura o maestría que tienen interés en crecimiento personal y laboral, la edad de oscila entre 25 y 35 años. En general, tienen

contacto personal con clientes o con sus superiores, y que continuamente buscan herramientas integrales (aptitudes e imagen) para consolidar su capacidad reflejándolo en una mejora laboral.

- **Propuesta de valor**

Crecimiento y éxito profesional a través de una adecuada imagen ejecutiva.

Asesoría personalizada para la mejora de la imagen ejecutiva que conduzca al éxito profesional.

Apoyo a la propuesta: facilita la oferta de contenido y conexión entre un asesor experto y una persona interesada en proyectar una mejor imagen ejecutiva integral desde cualquier lugar que se encuentre, ofreciendo herramientas en diferentes temas seleccionados, con la integración de elementos personalizados y a un precio mejor que el de contratar un coach. Promover el desarrollo del individuo, así como ayudar a mejorar su desempeño laboral. Reducir riesgos de obtener información errónea o desactualizada al ser vinculado con un asesor profesional. Reducir costos al recibir soluciones en una sola plataforma.

- **Relación con el cliente**

Creando contenido en redes que atraiga a una comunidad interesada en los temas abordados, ofreciendo contacto a través del internet, aprovechando para ofrecer servicios personalizados a distancia; además de ofrecer contacto uno a uno cuando el cliente lo solicite.

- **Canales de distribución:**

Canales de promoción: Para el caso de la generación de comunidad y atracción de clientes potenciales, se plantea el uso de canales digitales, como son redes sociales (*Fanpage* de Facebook).

Canales de distribución: Una página de internet en donde se encuentre la información de contacto, en donde se aloja la plataforma para *webinars* (cursos o tutoriales en línea) así como cámara web para las asesorías; además, se ofrece servicio en persona como canal físico en los casos en los que la asesoría tenga que ser presencial.

- **Fuentes de ingresos:**

Las diferentes fuentes de ingreso serán a través de la adquisición de membresías, en las cuales se contemplan las modalidades: Acceso básico, a un costo de \$4,000 pesos anuales, y acceso

Premium, con un costo de \$12,000 pesos anuales, además se contempla un acceso a 2 horas de asesoría con un experto por \$500.

- **Actividades Clave:**

Para el correcto desarrollo del proyecto, TrandLab tiene como actividades más importantes, el desarrollo, generación y actualización de contenido, ya sea para el esquema gratuito, como para el esquema Premium. Otra actividad clave, es el mantenimiento a la plataforma en donde se depura y actualiza lo que se genera; por último, la adhesión de expertos para asesorías, en donde podemos cobrar una fracción de lo que cobra el asesor, siempre y cuando mantengamos flujo de clientes, acomodando horarios y aprovechando el tiempo libre con el que cuente para dar la asesoría.

- **Recursos Clave:**

En tema de recursos clave, los más importantes en este momento es la contratación de personal interno; un gestor de la comunidad en redes sociales (Community Manager) que se encargue del mantenimiento a los contenidos, un asesor para generación de los mismos, que tenga conocimiento en tendencias de moda, así como aptitudes necesarias para desarrollar el potencial de nuestros clientes. Además de personal para la generación de contenidos, el mantenimiento de la página web. Agregando el registro de marca para proteger toda la propiedad intelectual y no haya copias.

- **Socios clave:**

El proyecto presenta como socios claves expertos en temas de mejoramiento de la imagen ejecutiva, entrenadores y asesores.

- **Estructura de costos:**

En el tema de costos, se dividen en los siguientes: Costo de adquisición por cliente, en este momento calculado en \$231.46 por cada cliente, además de costo de promoción de la marca, y costo de soporte a la infraestructura digital.

Otro costo significativo es el cobro por los servicios profesionales de los asesores que participen en el proyecto y el de la generación de contenidos.

8.2 Plan estratégico

Tabla 11 Plan estratégico del negocio TrendLab

Elemento Estratégico	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
El negocio o punto de venta	Desarrollar un portafolio de contenido básico en plataformas digitales para construir la base de clientes gratis.	Ofrecer contenido específico de acuerdo a las preferencias de los seguidores, diseñar webinars interesantes para el perfil de personas que nos siguen	Ofrecer cursos masivos en línea, para la base de clientes Premium y temporalmente abrir la plataforma para que los usuarios gratuitos puedan conocer el contenido y con eso ganar más usuarios Premium.
Estrategia de ventas	Campaña pagada, alcance para usuarios de Facebook, generar conocimiento de la empresa y concretar suscripción en página de aterrizaje.	Fortalecer base de usuarios gratis para conseguir el cambio a usuarios Premium.	Utilización de personas influyentes en el medio de interés para generar recomendaciones hacia nuestras plataformas.
Estrategia de financiamiento	Financiamiento inicial por parte de los socios.	Generar una gran base de clientes gratis para que un	Utilizar motor de crecimiento viral, ofrecer incentivos a

		porcentaje contrate membresías Premium.	socios que atraigan más socios.
Planes de crecimiento	Concluir la creación de contenido gratuito, realizar campañas pagadas para alcanzar diez mil seguidores.	Utilizar ingresos de membresías Premium para invertir en campañas publicitarias, hacer alianza con expertos en diversos temas de interés y con esto generar campañas ofreciendo nuestros servicios.	Consolidar la plataforma, ofrecer el servicio de manera remota en cualquier lugar del mundo, realizar estrategias con tiendas para conseguir descuentos especiales para los usuarios.

Fuente Elaboración propia basado en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Figura 14 Diagrama de Gantt, Proyección de actividades.



Fuente Elaboración propia basado en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8.2.1 Motores de crecimiento

En TrendLab utiliza inicialmente 2 motores de crecimiento:

Motor de crecimiento pagado: en donde se utiliza la publicidad pagada para alcanzar una gran base de posibles clientes. Para el caso de trendlab, la publicidad que se pagó fue en redes sociales, esto para alcanzar por lo menos diez mil personas. En las primeras 4 semanas tuvimos un alcance de un grupo de personas, consiguiendo 150 seguidores y aterrizando 6 clientes en la *landing page*, pagina web que utilizamos para validar la solución.

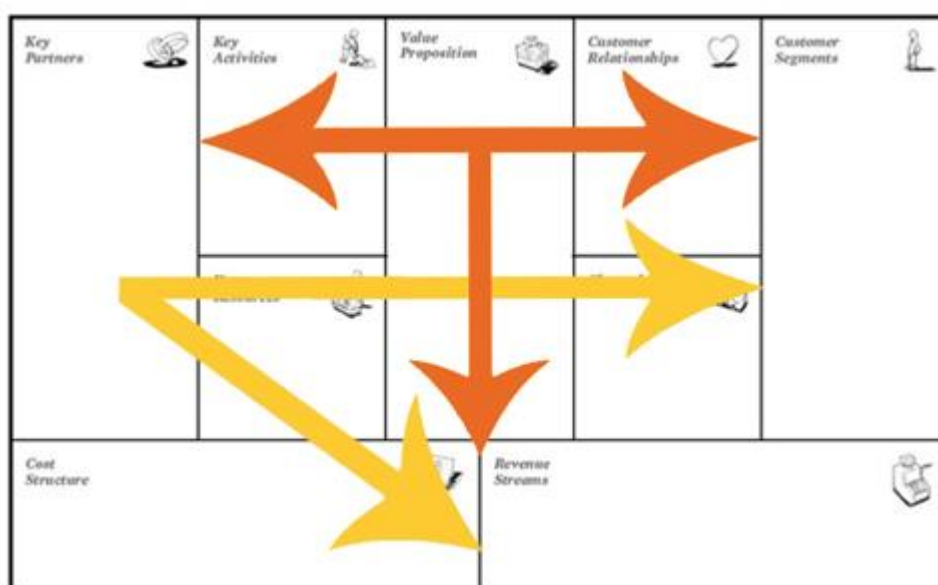
Posterior a esto, planeamos apalancar el crecimiento en el **motor viral**, en donde el crecimiento se da por la viralización de usuarios recomendando el uso a otros usuarios, en estos entran clientes que recomiendan trendlab así como la utilización de *influencers*. Lo cual desarrolla una estrategia de intercambio de beneficios en la plataforma por cada número de personas que sean referenciados por un usuario activo se obtendrá un beneficio.

8.2.2 Epicentros de innovación

Trendlab propone un servicio nuevo en cuanto a sus características técnicas, su uso y otras funcionalidades, donde la mejora de los beneficios se logran combinando conocimientos, tecnología e informática integrada. En la siguiente tabla podemos encontrar que nuestro epicentro

de innovación es mixto, ya que se origina desde la propuesta de valor, hablando del producto/servicio que se propone, y desde los aliados estratégicos, que en este caso serían los asesores expertos y el contenido que se llegara a generar en conjunto.

Figura 15 Epicentros de innovación Trendlab



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

8.2.3 Blindaje del modelo de negocio

El proyecto se respalda a través del costo inferior que presenta su consumo a diferencia de la competencia como contratar a un coach ya consolidado para los servicios de asesoría, el cual ronda entre los \$18,000 mil pesos y llega hasta los \$220,000 mil pesos por 12 sesiones, así al tener ingreso recurrente por el modelo de suscripción, se asegura la continuidad de la operación del proyecto.

Además, Trendlab ofrece a los expertos y a los clientes, flexibilidad y ajuste de horarios de acuerdo a sus actividades, esto logra hacer atractiva la plataforma para ambas partes.

Figura 16 Tabla Blindaje de Negocio

Principio	Evaluación	Blindaje
Costo de Cambio	El servicio se ofrece a un costo más bajo que el del sustituto	Comparativa de inversión en ambos medios (Coach tradicional / TrendLab)
Ingreso Recurrente	Hay un flujo de efectivo continuo y periódico.	Tener ingreso recurrente a través del modelo de suscripción, aseguramos la continuidad de la operación del proyecto.
Que otros hagan el trabajo	La oferta de beneficios es compartida entre usuarios y colaboradores.	Para quien quieran colaborar con TrendLab podemos ofrecer acomodo de sus horas libres, haciendo conexión con nuestros clientes y así poder hacer atractiva la plataforma para ambas partes.
Escalabilidad	Potencial de crecimiento mundial.	Podemos tener clientes en todas partes utilizando la plataforma debido a que los contenidos y cursos se generan solo una vez y se pueden ofrecer repetidamente.

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

8.3 Modelos de negocio de referencia

Gratis o Freemium: Ofrecer contenido gratuito de gran atractivo, para que eventualmente el cliente compre una versión Premium de su acceso. Ofrecerlo gratis para conseguir la mayor cantidad de usuarios y la adquisición de ingresos está basado en unos pocos.

Suscripción: El cliente paga un cargo recurrente en base mensual o anual, por acceder a los beneficios “Premium” del servicio.

Precio Desagregado o Corretaje: El cliente elige los productos que requiere de acuerdo a sus necesidades y paga únicamente el “paquete” que armó. (YvesPigneur, 2010)

9. Referencias

- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. (Ariel, Ed.) Malaga, España.
- Levitt, T. (2006). *¿En qué negocio está usted?* Harvard Business Review.
- Levitte, T. (2016). *¿En que negocio se encuentra usted?*
- CONAPO. (2006). *Tabuladores Básicos*. Obtenido de Gob.mx:
http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Tabulados_basicos
- ABC del Emprendedor. (2017). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de
<http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/estrategias-genericas-de-porter.html>
- Blank, S., & Dorf, B. (2016). *El Manual del Emprendedor*. Booket.
- DigitalStockport. (2017). *Using Lean Start-up techniques to build a Minimum Viable Product (MVP)*. Obtenido de <https://www.digitalstockport.info/using-lean-start-up-techniques-to-build-a-minimum-viable-product-mvp/>
- Eguino, consultoría tecnológica. (s.f.). *Aplicando lean start up en la realidad*. Obtenido de eguino: <https://eguino.es/consultoria-lean-startup/>
- Expansion. (31 de Mayo de 2018). *¿Crees que trabajas demasiado? México es el país de la OCDE que más horas labora*. Obtenido de expansion.mx:
<https://expansion.mx/carrera/2018/01/31/mexico-trabaja-2-255-horas-al-ano-es-el-pais-mas-productivo-de-la-ocde>
- Expansión. (28 de agosto de 2015). *Coaching: ¿cuánto cuesta alcanzar tus metas?* Obtenido de www.expansion.mx: <https://expansion.mx/mi-dinero/2015/08/27/coaching-cuanto-cuesta-alcanzar-tus-metas>
- Grant Thornton. (2018). *Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso*. Obtenido de Grant Thornton Global:
<https://www.grantthornton.global/es/insights/growthiq/mujeres-directivas/>
- Homma, A. (2019). *the rise of casualwear in the workplace*.
- INEGI. (2018). *Población de Jalisco*. Obtenido de ieeg.gob.mx:
<https://ieeg.gob.mx/strategos/portfolio/poblacion-en-jalisco-2018/>
- Marketing Directo. (8 de Noviembre de 2017). *¿Es rentable el marketing de influencia en Instagram?* Obtenido de Marketingdirecto: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/instagram-rey-marketing-influencia-segun-cifras>

- Merca2.0. (2018). *Tendencias de video que revelan el panorama actual del formato*. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/tendencias-de-video-panorama-actual/>
- Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica lo que no te pueden enseñar en las escuelas de negocios ni en las de diseño*.
- OECD. (2018). *MANUAL DE OSLO*.
- OIT. (8 de Marzo de 2018). *OIT: La participación laboral de las mujeres aumenta pero el camino a la igualdad aún es largo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de ilo.org: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_619953/lang--es/index.htm
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*.
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*.
- OXFAM Intermón. (s.f.). *La desigualdad de la mujer en el mundo laboral*. Obtenido de oxfamintermon.org: <https://blog.oxfamintermon.org/la-desigualdad-de-la-mujer-en-el-mundo-laboral/>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategias competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. The Free Press.
- Research, E. (2018). *Global Women's Body Confidence and Self-Image, and the Market Impact*.
- Ries, E. (2018). *El Método Lean Startup*. Deusto.
- Symons, H. (2019). *Beauty and Personal Care Reaches Record High*.
- YvesPigneur, A. O. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. John Wiley & Sons, Inc.

