

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Departamento de Economía, Administración y Mercadología.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

MODELO DE NEGOCIO ASHAE... Conoce tu cabello

Proyecto Profesionalizante para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:

Adriana Libeth Calderón Sánchez, MBA, MA687141
Sergio Gerardo Maynez Guzmán, MBA, MA702075
Héctor Rubén Yamamoto Urrutia, MBA697330
Rosario Alejandro Ceceña Espinoza, MBA MA702040
Erik Secundino Vargas Partida, MBA701009

Asesor: Mtro. Alberto Cuautli Flores Martínez

Tlaquepaque, Jalisco. Mayo de 2017

CONTENIDO.

A. Resumen del Proyecto	3
B. Justificación del trabajo (introducción)	4
a. Planteamiento inicial	4
C. Revisión de la Literatura (marco de trabajo) (¿Dónde estamos?).....	6
D. Metodología (s) utilizadas	7
E. Mercado Meta	10
a. Análisis del sector (industria, comercio, servicios)	10
b. Arquetipos de cliente/usuarios	17
c. Tamaño del mercado	19
d. Tendencias	21
e. Fuerzas del mercado (identificación).....	22
F. Análisis de los resultados	23
a. Hipótesis identificadas	23
b. Hallazgos	24
c. Pivotes realizados.....	28
d. Solución propuesta	28
e. Evolución del prototipo (MVP)	28
f. Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)	32
g. Monetización	39
G. Conclusiones	40
H. Propuesta	41
a. Modelo de negocio	41
b. Plan de acción estratégico (siguientes pasos) (¿Qué sigue?).....	41
I. Bibliografía.....	43
J. Anexos.....	45

A. RESUMEN DEL PROYECTO.

El proyecto ASHAE surge como la alternativa que elegimos para realizar el TOG (Trabajo de Obtención de Grado) por la modalidad de IDI emprendimiento.

En un principio los integrantes del equipo nos reunimos a discutir distintas problemáticas, proyectos que ya se venían trabajando en materias anteriores y algunas oportunidades de negocio, para enfocarnos en la que nos dejara más aprendizaje durante la materia IDI III y IV. Surgieron proyectos diversos, tales como la producción y comercialización de tahini (alimento preparado a base de ajonjolí de textura pastosa), comercialización de café gourmet, el uso de una plataforma electrónica para solicitar servicios de reparación de automóviles, etcétera. De entre todos ellos, surgió un proyecto que por su rentabilidad fue el que consideramos más viable: la comercialización de una mascarilla para el cabello hecha a base de colágeno.

Si bien iniciamos con la idea en mente de un producto más que de una necesidad a resolver, se empezó de inmediato a aplicar la metodología Lean Startup (Ries, 2011) buscando validar que el proyecto era viable.

En un principio se utilizó el Experiment Board (Javelin, 2014) como un primer acercamiento al planteamiento de hipótesis, esto nos ayudó a invalidar nuestra primer hipótesis ya que estaba enfocada en un producto en sí y para solucionar el problema se requería mucho más que eso.

En cuanto se validó la suposición más riesgosa¹ nos percatamos que teníamos que pivotar² drásticamente no solo en el rumbo de nuestras entrevistas, sino en el mindset (mentalidad, modo de pensar) que teníamos en ese momento. Empezamos a escuchar al cliente de manera distinta, poniendo especial atención en los “pains” (dolores, dificultades a las que se enfrenta el usuario para poder satisfacer una necesidad) que tenía respecto al cuidado de su cabello.

Fue entonces cuando, con ayuda del lienzo de propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2016), surge la idea de juntar todas las piezas del rompecabezas que el

cliente nos planteó como solución a su problema y nos propusimos atacar la problemática de raíz: “Una solución integral y personalizada”.

No todas las personas tienen las mismas necesidades y, sin embargo, la mayoría las busca resolver de la misma manera. Utilizan métodos, productos y tratamientos recomendados por personas que no son del todo profesionales en la materia (amigos y familiares) y la eficacia de la solución era variable.

Durante las entrevistas, nos percatamos de una peculiaridad, aunque la resolución del problema requiere que tanto la parte estética como la dermatológica trabajen de la mano para lograr resultados duraderos, la cooperación entre los especialistas de estas ramas es inexistente. Es ahí cuando decidimos que el proyecto sirva a un mercado re-segmentado.

Ofrecer soluciones tanto estéticas como dermatológicas, que ambas vayan de la mano y se ofrezcan en un mismo lugar, es lo que encontramos como propuesta de valor de nuestro proyecto.

B. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO (INTRODUCCIÓN).

a. Planteamiento inicial.

Para la obtención de grado y apoyo al desarrollo de esta propuesta de negocio, se sumaron los esfuerzos y experiencia de los fundadores de ASHAE. El nombre es una sigla formada de las iniciales de los nombres de sus fundadores.

Imagen 1. Evolución del logo.



Creación propia.

La idea nace de la detección de una necesidad propia de uno de los integrantes de ASHAE, que en conjunto con la experiencia de un experto en el tema de estéticas o salón de belleza y por otro lado, las herramientas, metodologías y conocimientos académicos, se vio la oportunidad de desarrollar e impulsar una idea de negocio.

El planteamiento de negocio inicial era desarrollar una línea de productos base del cuidado del cabello. Al momento de empezar el proyecto, solo se contaba con mascarilla de colágeno, la cual ya está materializada y en pruebas de comercialización, y en corto tiempo trabajar en shampoo, acondicionador, y finalizadores (productos que se usan para el peinado). Estos productos debían caracterizarse por los resultados en el cabello, brindando facilidad al estilista para trabajar el producto. Además deberá tener una apariencia atractiva en el envase y un aroma agradable para atraer la compra de los clientes.

Se creía que es posible trabajar en el salón con productos elaborados y manufacturados localmente que brinden resultados deseados a los clientes y que son adquiridos a bajo costo, lo que vuelve el negocio sumamente atractivo por los altos márgenes de ganancia. Sin embargo, estos productos suelen producirse y venderse de manera informal, además hay demasiada competencia en el mercado existente.

Empleando la metodología Lean Startup, validando todo tipo de hipótesis con clientes y mercado, descubrimos mediante 136 entrevistas de campo una oportunidad diferente de negocio que pudiera ser disruptivo e innovador que actualmente no está en el mercado, no hay competencia directa y el principal reto será dar a conocer a nuestros clientes nuestra propuesta de valor. Encontramos que la parte estética y dermatológica para el cuidado del cabello están aisladas, lo que nos abrió a la posibilidad de juntar ambos conceptos. Además, los clientes realmente no saben qué problema o necesidad tiene su cabello y durante nuestra investigación no encontramos un solo lugar, tratamiento o recomendación que resuelva todo en conjunto.

Por lo tanto el objetivo de este TOG, es el validar que existe una oportunidad de negocio resolviendo la necesidad que tienen los clientes respecto al cuidado de su cabello de una manera integral y sobre todo personalizada.

C. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

El presente proyecto se basó en literatura de actualidad y alta relevancia internacional, además se cuidó que esta se complementara para lograr un proyecto lo más completo posible.

A continuación se enlista la principal literatura utilizada en ID III y IV:

- Blank, S., & Dorf, B. (2016). *El manual del Emprendedor* (6a ed.). Centro de libros PAPF S.L.U.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio* (15a ed.). Centro de libros PAPF S.L.U.
- Levitt, T. (2006). What business are you in? *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2006/10/what-business-are-you-in-classic-advice-from-theodore-levitt>
- Blank, S. (2013). Why the lean start up changes everything. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

D. METODOLOGÍA (S) UTILIZADAS.

Se utilizaron las siguientes metodologías para la elaboración del presente trabajo de obtención de grado.

Lean Startup(Ries, 2011).

Una Startup es una organización temporal que tiene el objetivo de encontrar un modelo de negocio rentable que puede repetirse y escalarse, la Startup está basada en la retroalimentación de los clientes.

El método Lean Startup, está diseñado para enseñar a conducir a una startup a través de la experimentación.

Nuestro proyecto se basó en esta metodología al crear hipótesis, salir a validar, comparar resultados, estudiarlos, crear nuevas hipótesis, validar nuevamente hasta que finalmente se obtienen datos confiables de este proceso y validados con el cliente potencial.

En cierto momento de este proceso se tuvo que pivotar dado que nuestra idea de negocio no pudo ser validada en las entrevistas.

Al tener una idea de negocio ya encaminada, se crea un producto mínimo viable también conocido como MVP para validar otros aspectos del proyecto así como también poder obtener una idea de lo que el cliente potencial estaría dispuesto a pagar en donde nos dimos cuenta que, a pesar de que nos gustó este primer MVP como equipo, allá afuera no nos funcionó pues los entrevistados no lograron comprender cuál era nuestra propuesta de valor. Posterior a esto se hace un nuevo MVP 2.0 y otro más 3.0, siendo ésta una versión que pudimos utilizar en las entrevistas y que la gran mayoría de los entrevistados pudo comprender fácilmente la propuesta de valor y se mostraron con gran interés hacia lo mostrado.

Business Model (Osterwalder & Pigneur, 2016).

Es la metodología donde se determina el cómo la empresa crea, entrega y captura valor a través de los 9 bloques que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

- Propuesta de valor
- Segmento de clientes
- Canales
- Socios estratégicos
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Actividades clave
- Recursos clave
- Relación con los clientes

Para nuestro proyecto ASHAE trabajamos el modelo BMC (Business Model Canvas) (Osterwalder & Pigneur, 2016) y se actualizaba cada semana o antes. Esto después de salir a entrevistar y comparar los resultados Vs nuestras hipótesis, nos dimos cuenta una vez que tuvimos el BMC final que se modificó en gran medida al primero con el cuál iniciamos.

Customer Development

La metodología está centrada en los clientes, el objetivo es encontrar el verdadero mercado que esté dispuesto a pagar por el producto o servicio.

Salir rápido, aprender y regresar a corregir es vital para encontrar el producto que realmente soluciona una necesidad o problema, así la metodología se enfoca 100 % en el cliente y a la empresa le da el beneficio de diferenciarse de la competencia.

E. MERCADO META

ASHAE tiene el propósito de ser el número uno del mercado teniendo como ventaja competitiva el diagnóstico correcto del cabello, cuero cabelludo con un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. Además de brindar servicios estéticos de salón como: corte, peinado, tintes, decoloraciones y otros procesos químicos y físicos en el cabello. Todo un servicio integral en un solo lugar.

Se trata de un mercado Re-segmentado, es decir, un mercado existente vuelto a segmentar en el que no encontramos en las entrevistas alguna oferta igual al que ASHAE ofrece.

Los centros que actualmente resuelven las necesidades dermatológicas de los clientes son muy costosos y con sistema de tratamientos de pagos forzosos.

ASHAE ofrecerá sus servicios en un punto estratégico ubicado en la zona metropolitana de Guadalajara en el estado de Jalisco, México. Los municipios que atenderemos serán Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tlajomulco.

Análisis del sector (industria, comercio, servicios)

ASHAE se encuentra en el negocio de la belleza y salud, en la industria del cuidado del cabello.

De acuerdo a la base de datos Passport Euromonitor, las ventas de México en la industria de cuidado del cabello fue de 28,399.7 millones MXN en 2015, lo que representa alrededor de un 2% en esta industria a nivel mundial (“Hair care in Mexico”, 2016). Ver tabla 1.

Tabla 1. Valor del sector Cuidado del cabello en ingresos anuales en México y el mundo.

Market Sizes | Historical | Retail Value RSP | Current Prices

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hair Care						
World - US\$ mn	69.589,1	75.816,4	76.390,6	76.957,5	76.579,3	68.975,1
Mexico - MXN mn	21.564,3	23.407,3	24.945,4	25.861,9	27.223,2	28.399,7

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

A pesar de que la industria del cuidado del cabello a nivel mundial decreció durante 2014 y 2015, México mantuvo un crecimiento promedio anual del 5.7% del 2010 al 2015. Tabla 5. Según los pronósticos, México mantendrá su ritmo de crecimiento para el periodo 2015-2020, pues se prevé que crezca 2.5% (“Hair care in Mexico”, 2016). Ver Tabla 2.

Tabla 2. Pronóstico de ventas anuales en el sector Cuidado del cabello en México.

Forecast Sales of Hair Care by Category: Value 2015-2020

MXN million	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2-in-1 Products	2,818.6	2,843.9	2,871.3	2,920.6	2,970.0	3,024.2
Colourants	3,019.6	3,108.1	3,196.7	3,293.5	3,386.7	3,483.6
Conditioners	3,693.2	3,844.6	3,959.0	4,075.4	4,188.9	4,312.3
Hair Loss Treatments	294.0	311.0	327.0	343.0	358.0	372.0
Perms and Relaxants	104.5	73.8	68.7	66.5	66.0	66.8
Salon Hair Care	29.8	31.2	32.8	34.5	36.3	38.1
Shampoos	13,344.1	13,620.2	13,873.9	14,135.6	14,395.2	14,674.2
- Medicated Shampoos	1,089.0	1,172.0	1,253.0	1,311.0	1,369.0	1,428.0
- Standard Shampoos	12,255.1	12,448.2	12,620.9	12,824.6	13,026.2	13,246.2
Styling Agents	5,096.1	5,299.3	5,481.2	5,663.5	5,849.2	6,047.0
Hair Care	28,399.7	29,132.1	29,810.6	30,532.5	31,250.2	32,018.3

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

ASHAE busca la confianza y fidelidad de sus clientes, por lo que se buscará la distribución con dos de las mejores marcas estéticas de México para el tratamiento y manejo del cabello: L’Oréal o Kerástase. Estas marcas manejan productos para el cabello de gama alta con distribución exclusiva de salón. Ver tabla 3.

Tabla3. Posicionamiento de las marcas de cuidado del cabello en México.

LBN Brand Shares of Salon Hair Care: % Value 2012-2015						
% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2012	2013	2014	2015	
L'Oréal Professionnel (L'Oréal Groupe)	Cosbel SA de CV	51.4	52.1	51.8	50.3	
Wella Professionals (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble de México SA de CV	15.5	15.4	15.1	14.5	
Kérastase (L'Oréal Groupe)	Cosbel SA de CV	14.7	15.0	14.8	14.5	
Revlon Professional (Revlon Inc)	Revlon SA de CV	3.9	3.6	3.6	3.5	
Línea Profesional Barba	Casa Barba SA de CV	2.2	2.0	1.9	1.8	
Sebastian Collection (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble de México SA de CV	2.8	0.4	-	-	
Others	Others	9.5	11.4	12.8	15.4	
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

ASHAE brindará sus servicios el cual incluye la categorías de cuidado del cabello en salón y shampoo medicados, los cuales han tenido un crecimiento anual promedio del 8.9% y 27.5% (“Hair care in Mexico”, 2016) respectivamente de 2010. Ver tabla 4 y 5.

Tabla 4. Ventas de productos por categoría en el Cuidado del cabello.

Sales of Hair Care by Category: Value 2010-2015						
MXN million	2010	2011	2012	2013	2014	2015
2-in-1 Products	2,551.2	2,667.8	2,745.1	2,639.8	2,711.7	2,818.6
Colourants	2,132.2	2,378.2	2,642.9	2,741.5	2,857.9	3,019.6
Conditioners	2,589.5	2,797.7	3,085.3	3,348.1	3,522.3	3,693.2
Hair Loss Treatments	50.6	51.3	83.1	158.1	257.0	294.0
Perms and Relaxants	105.4	126.9	130.4	107.8	105.7	104.5
Salon Hair Care	19.4	21.5	24.1	25.6	27.6	29.8
Shampoos	10,537.4	11,350.8	11,899.4	12,294.6	12,934.7	13,344.1
- Medicated Shampoos	323.7	456.6	504.3	609.0	874.0	1,089.0
- Standard Shampoos	10,213.7	10,894.2	11,395.1	11,685.6	12,060.7	12,255.1
Styling Agents	3,578.6	4,013.1	4,335.1	4,546.4	4,806.2	5,096.1
Hair Care	21,564.3	23,407.3	24,945.4	25,861.9	27,223.2	28,399.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Tabla 5. Crecimiento anual de productos por categoría en el Cuidado del cabello.

Sales of Hair Care by Category: % Value Growth 2010-2015

% current value growth	2014/15	2010-15 CAGR	2010/15 Total
2-in-1 Products	3.9	2.0	10.5
Colourants	5.7	7.2	41.6
Conditioners	4.9	7.4	42.6
Hair Loss Treatments	14.4	42.2	480.6
Perms and Relaxants	-1.2	-0.2	-0.9
Salon Hair Care	8.1	8.9	53.5
Shampoos	3.2	4.8	26.6
- Medicated Shampoos	24.6	27.5	236.4
- Standard Shampoos	1.6	3.7	20.0
Styling Agents	6.0	7.3	42.4
Hair Care	4.3	5.7	31.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Actualmente, existen en el mercado muchos “solucionadores” que ofrecen parcial y aisladamente la solución a los clientes, los cuales llamamos competencia indirecta, entre los cuales se encuentran principalmente salones de belleza y clínicas capilares:

Salones de belleza.

Según los Censos Económicos (“Censo nacional de población INEGI”, 2015) se extrajeron los siguientes datos importantes de la Industria 812110 (Codigo NAICS) Salones y clínicas de belleza y peluquerías:

- Existen 180,862 unidades económicas del sector en todo el país.
- Hay 14, 953 Salones de belleza y peluquerías registradas en Jalisco.
- El 99% de las estéticas lo conforman 0-5 trabajadores
- 6,725 se concentran en los municipios de Zapopan y Guadalajara.

Clínicas capilares.

En base a nuestra propia investigación de mercado, encontramos las siguientes clínicas. Se caracterizan por ser caras, exclusivas y solucionar o ayudar en ciertos problemas de cuero cabelludo. A continuación se enlistan las clínicas encontradas:

1. Centro Dermatológico Giovanni Bojanini

Puerta de Hierro. C.P. 45116, Zapopan, Jalisco.

- Oferta de valor: cuidados dermatológicos de la piel y presencia internacional. Ofrece un alto porcentaje de eficacia a todos sus pacientes con resultados visibles a partir de la 2da. consulta, que normalmente es a los 3 meses.
- Más de 20 años de experiencia.
- Tratamiento médico profesional y personalizado.
- Presencia en 10 países incluyendo México.
- Tratamiento para la mayoría de alopecias.
- Se utilizan medicamentos con mecanismos de acción diferente para bloquear el proceso de caída, estimular el crecimiento y engrosamiento del cabello.
- Resultados desde la segunda cita.
- El original de Colombia.
- Tratamientos no hormonales: Mesoterapia, Electroporación capilar, Terapia con factores de crecimiento autólogos, Tratamiento médico integral para la calvicie.

Imagen 3. Tratamientos capilares.



En cada consulta de seguimiento, el médico lleva a cabo una revisión minuciosa del cabello y del cuero cabelludo, documentará fotográficamente la evolución del paciente y determinará el tratamiento a seguir, este puede variar según el estado actual del paciente.

Recuperación:

No requiere ningún tipo de cuidados especiales, pues las inyecciones de mesoterapia se aplican en el consultorio y el resto de los productos se aplican en la cabeza durante o después del baño

Costo promedio: La primera consulta cuesta 1,500 pesos más los productos, por lo que el paciente destina para un tratamiento de tres meses, con mesoterapia incluida, alrededor de 6 mil pesos. Las citas son cada tres o cuatro meses, según sea cada caso, así que aproximadamente la inversión es de 25 mil pesos al año, diferidos en pagos trimestrales.

2. Clínica para el cabello.

Dirección:

Calle Francisco Javier Gamboa #125 local B, 44160, Guadalajara, Jal.

Descripción:

Empresa mexicana con cinco años de experiencia con el firme objetivo de crear tratamientos y ofrecer soluciones integrales de regeneración capilar. Es así como une a un equipo de médicos y profesionistas para iniciar operaciones.

Cuenta con productos exclusivos de “Todo para el cabello y alopecia” los cuales complementan nuestros tratamientos láser, tales como son la fórmula magistral colombiana (enriquecida) y champús libres de sulfatos entre otros productos personalizados para cada tipo necesidad.

Los principales efectos que la Terapia Capilar Láser puede corregir son:

- Pérdida de cabello.
- Miniaturización del cabello.
- Adelgazamiento del cabello.
- Nivelación óptima de los niveles sebáceos

Costo Promedio: 22 mil pesos todo el tratamiento (20 sesiones, mas producto)

3. Svenson.

Real de Acueducto 240, torre Celtis, 4to. piso, entre Av. Acueducto y Av. Patria, Puerta de Hierro, Zapopan, Jalisco, C.P. 45116

Descripción: Medicina y Estética Capilar

Tratamientos capilares para hombres y mujeres

Su punto de partida es siempre un diagnóstico personalizado -realizado por profesionales y apoyado en aparatología específica- a partir del cual se determina un tratamiento específico dentro de la amplia oferta de los centros Svenson.

Costo promedio: 36 mil pesos todo el tratamiento (12 sesiones más producto)

4. Aspect.

Plaza Exhimoda Local 14-C, Guadalajara, Jal.

Descripción

Cuenta con un tratamiento INTEGRAL que incluye diferentes técnicas para la recuperación capilar, ya que para corregir, mejorar y controlar problemas Capilares (del cuero cabelludo) se requiere de un tratamiento profundo y completo.

Utilizan las técnicas europeas más avanzadas, así como aparatología con tecnología de punta y sustancias naturales.

En la mayoría de los casos además del factor hereditario, influyen también la falta de irrigación sanguínea y la producción excesiva de grasa, provocando una acumulación de materias de desecho en el cuero cabelludo, congestionando los poros, e impidiendo el crecimiento normal y sano del cabello.

Este padecimiento puede presentarse desde la adolescencia, pero aún en edad adulta, estás a tiempo de detenerlo e incluso revertirlo.

El tratamiento integral consiste en hacer una limpieza profunda, equilibrando la funcionalidad de las glándulas sebáceas, controlando la grasa excesiva y nociva del cuero cabelludo. Al mismo tiempo se va nutriendo y fortaleciendo la papila para evitar la caída excesiva y prematura del cabello, dando como resultado un cabello de mejor calidad, grosor, color, pigmento y el crecimiento sano del cabello.

Costo promedio: 26 mil pesos (12 sesiones mas producto)

Arquetipos de clientes/usuarios.

Los clientes ASHAE son en su mayoría mujeres donde su principal motivación es la apariencia y autoestima. Están preocupadas por verse bien y saben que el cabello es una parte fundamental de su imagen. Por lo que no importa si son amas de casa, trabajan o practican algún deporte.

De todas las clientas entrevistadas, la gran parte acepta tener o haber tenido un problema del cabello o cuero cabelludo, sin embargo no todas saben cómo resolverlo. Hay desconocimiento en cuál es la situación de su cabello, la mayoría suele englobar el problema en cabello reseco o maltratado. Normalmente acude a un salón, toma muchos consejos y recomendaciones de conocidos o acuden a tiendas que distribuyen productos de belleza. Invierten mucho dinero. Se acotó a

un rango de edad de 25 a 50 años debido a que mujeres de menor edad les preocupa primordialmente el aspecto del cuerpo que del cabello.

Por otro lado están hombres que su principal preocupación es la calvicie, sin embargo, aunque les preocupa la salud de su cabello se muestran indiferentes a sus problemas. Identificamos en las entrevistas que mucho es tema cultural particular de México.

Los clientes potenciales están en rango de edad de 25 a 40 años, preferentemente solteros, debido a que es cuando más se preocupan por su apariencia y están dispuestos a pagar por algún tratamiento. En las entrevistas, los clientes potenciales de más de 40 años ya no les parecía atractiva la propuesta porque justificaban que ya no tenían remedio y ya no estaba en primer lugar su imagen.

Los clientes objetivos están en el nivel socioeconómico A/B, C+ y C (“Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de mercado”, 2017), elegidos en base a los resultados de las entrevistas, el gasto promedio mensual en el cuidado del cabello y el tipo de servicio que ASHAE brindará.

Imagen 4. Arquetipos de cliente.

Segmentos de Cliente

ASHAE

25-50 años
A/B, C+ y C

Perfil: Le preocupa la salud de su cabello e invierten bastante tiempo y dinero en el, pero con un conocimiento muy superficial de su problema

25- 40 años
A/B, C+ y C

Perfil: Le preocupa la salud de su cabello pero se muestra indiferente para que otras personas no lo perciban, tiene problemas como: Caída , dermatitis seborreica y caspa, desconociendo su solución inclusive su padecimiento

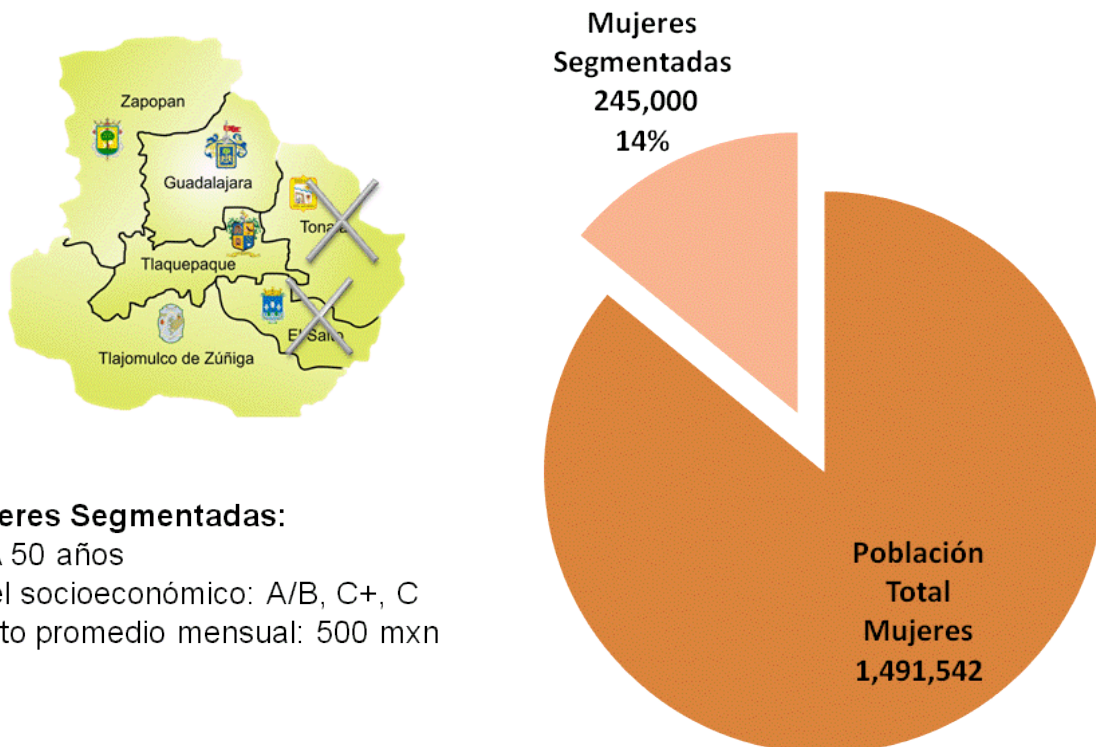
Análisis cualitativo propio.

Tamaño del mercado.

Los municipios que atenderemos serán Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tlajomulco de la zona Metropolitana, elegidos por su demografía e infraestructura. Para el cálculo de tamaño de mercado se tomaron datos demográficos de INEGI y datos cuantitativos de los resultados de las entrevistas realizadas.

La población de mujeres de 25 a 50 años en dicha zona es de 1,491,542 (“Censo nacional de población INEGI”, 2015) de las cuales, sólo el 14% representa el nivel socioeconómico A/B, C+ y C (“Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de mercado”, 2017). Por lo tanto, el tamaño de mercado objetivo de ASHAE de mujeres es de 245,000 personas las cuales, en base a las entrevistas realizadas, tienen un gasto promedio mensual de 500 pesos. El valor del mercado resultante de los gastos de los clientes mujeres objetivo es de \$122,500,000 pesos mensuales. Ver imagen 5.

Imagen 5. Tamaño de mercado mujeres.



Mujeres Segmentadas:
25 A 50 años
Nivel socioeconómico: A/B, C+, C
Gasto promedio mensual: 500 mxn

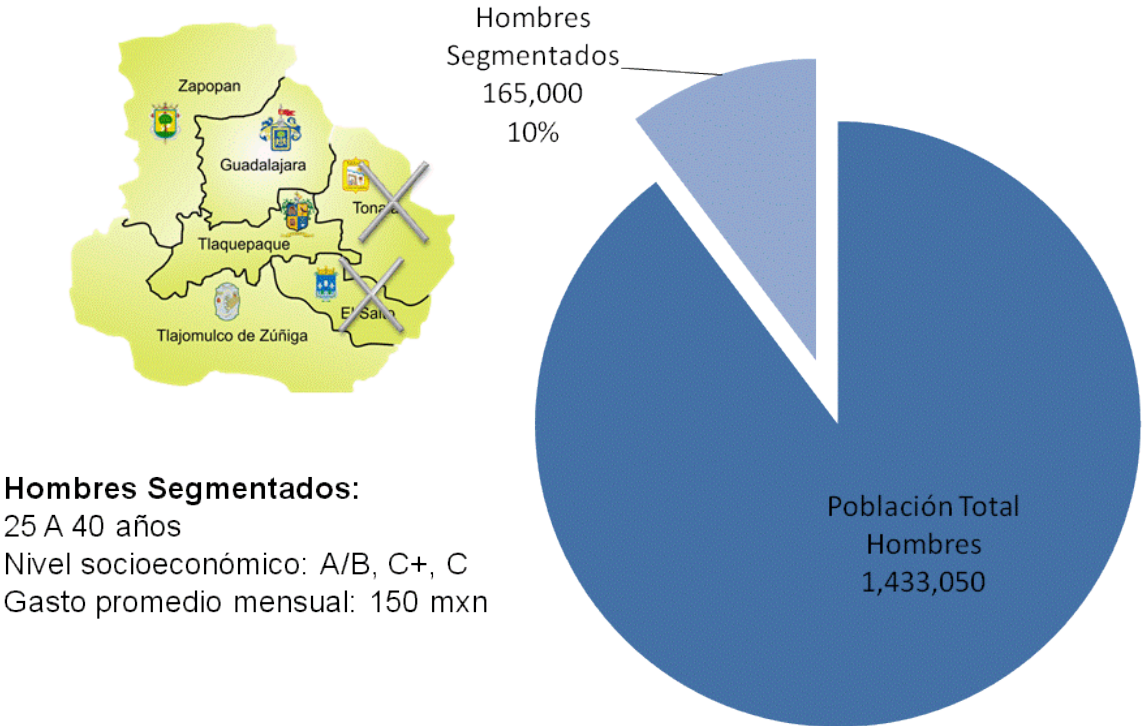
Fuente: Euromonitor Internacional, INEGI, Investigación cualitativa propia

La población de hombres de 25 a 40 años en los cuatro municipios es de 1,433,050 habitantes (“Censo nacional de población INEGI”, 2015) de los cuales el 10% representa un nivel socioeconómico A/B, C+ y C (“Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de mercado”, 2017).

El tamaño de mercado objetivo de ASHAE de hombres es de 165,000 personas las cuales, en base a las entrevistas realizadas, tienen un gasto promedio mensual de 150 pesos.

El valor del mercado resultante de los gastos de los clientes hombres objetivo es de \$24,750,000 pesos mensuales. Ver imagen 6.

Imagen 6. Tamaño de mercado mujeres.



Hombres Segmentados:
25 A 40 años
Nivel socioeconómico: A/B, C+, C
Gasto promedio mensual: 150 mxn

Fuente: Euromonitor Internacional, INEGI, Investigación cualitativa propia

Tendencias.

De acuerdo a un estudio de Euromonitor Internacional la tasa de crecimiento anual compuesto es del 2% cada año hasta el 2020 en productos para el cuidado del cabello (“Hair care in Mexico”, 2016).

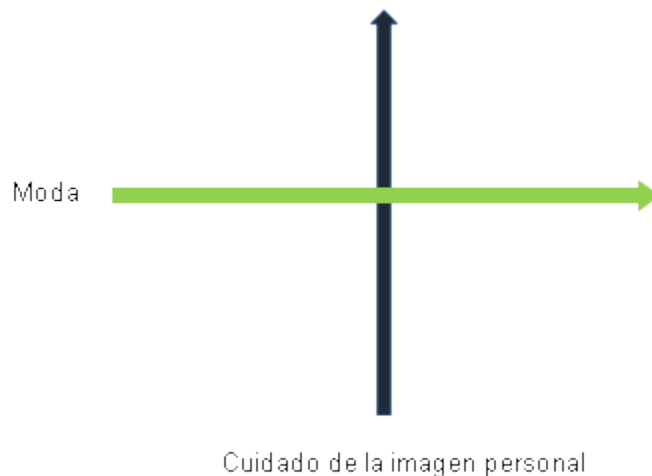
La Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico (CAMIEF, 2017) indica que el sector de las empresas como Salones de belleza, Clínicas de belleza, etc. crecerá el 7.2 % los próximos años.

Considerando lo investigado en fuentes secundarias (“Hair care in Mexico”, 2016) de la tendencia en el crecimiento de la industria de los productos para el cuidado del cabello y también el incremento en la facturación de los servicios de belleza, se puede visualizar un futuro prometedor en la industria de la belleza.

Por otro lado en la investigación primaria que realizó el equipo ASHAE confirmó lo anteriormente expuesto.

La experiencia que obtuvimos al realizar este trabajo nos lleva a determinar que el Jet Stream de la belleza, que es el cuidado de la imagen personal y otro la moda, esta tendencia y oportunidad la capitalizara muy bien ASHAE ya que su propuesta de valor radica en esto y es su principal fortaleza.

Imagen 7. Jet Stream de la belleza.



Análisis cualitativo propio.

Fuerzas del mercado (identificación).

La metodología empleada para el análisis de las fuerzas de mercado de este proyecto fue Las 5 fuerzas de Porter, modelo de competitividad desarrollado por Michael Porter que muestra cómo las fuerzas influyen directamente en el funcionamiento de las empresas y sus estrategias, por lo que es sumamente importante conocer el entorno para operar de manera adecuada y obtener los mejores resultados.

Actualmente las empresas luchan por sobrevivir y crecer en un entorno globalizado y la competencia se vuelve un factor clave para el desarrollo de la estrategia de la organización a fin de ofrecer un servicio superior a los clientes. Sin embargo, la competencia va más allá de rivales directos, por lo que se debe evaluar el marco completo que se puede aplicar a cualquier sector.

El marco de las cinco fuerzas: la amenaza de nuevos aspirantes, la influencia de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existente, permite entender la rivalidad cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad y rentabilidad en el sector en el que se encuentran.

Imagen 8. Las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia de las empresas



Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, Michael E. Porter

F. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Hipótesis identificadas.

Hipótesis I. Validar cliente-problema: La mascarilla de colágeno resuelve la problemática de cabello maltratado en las mujeres.

Hipótesis II. Validar cliente-problema. Las mujeres tienen el problema de cabello maltratado y/o procesado y no saben cómo solucionarlo. La suposición más arriesgada es que las mujeres no conocen las necesidades o problemas de su cabello.

Hipótesis III. Validar cliente-problema. La verdadera problemática es desconocimiento en las clientas de las necesidades de su cabello.

Hipótesis IV. Validar hipótesis de producto mercado. Se desarrolló el MVP 1.0 para validar la propuesta de valor, donde se intenta dar a conocer el concepto de cuidado de cabello de forma integral, considerando la belleza y la salud del cuero cabelludo.

Hipótesis V. Validar propuesta de valor. La propuesta de valor es ofrecer Belleza y salud para tu cabello. En ASHAE nos enfocamos en una solución integral, por medio de asesoría personalizada, diagnóstico y productos funcionales para dar salud al cuero cabelludo y belleza para el cabello.

Hipótesis VI. Validar canales. Validar 3 canales de cómo entregar la propuesta de valor: Asesoras, en área de estéticas establecidas o en un local independiente.

Hipótesis VII. Validar nuevamente Propuesta de valor con la versión MVP 2.0 y 3.0

Hipótesis VIII. Validar Aliados estratégicos: pueden ser estéticas y clínicas dermatológicas.

Hipótesis IX. Validar fuente de Ingresos. Los ingresos se conformarán de la consulta y la venta de productos mediante el tratamiento diagnosticado.

Hallazgos.

I. Se entrevistaron a estéticas, distribuidoras de productos y consumidores quienes pensábamos eran nuestros clientes potenciales. Encontramos un mercado muy competido y dominado por grandes marcas. Hay varios productos de colágeno pero son muy distintos y varían mucho en precio, pueden ir desde los 80 hasta los 600 pesos. No todas las estéticas manejan productos de colágeno pero si están dispuestas a probar algún producto nuevo pues no hay exclusividad con las marcas que distribuyen.

II. Realizamos 32 entrevistas a mujeres que podrían ser clientes potenciales y encontramos que los problemas principales que detectan en su cabello son maltrato, resequedad, canas y frizz, todo causado por el uso de planchas, secadoras, tenazas, procesos químicos como tinte, decoloración ó simplemente por naturaleza del cabello. Descubrimos que las mujeres menores de 25 años no son clientes potenciales, sino en rango de edad de 25-50 años, todas las mujeres invierten dinero en el cuidado de su cabello. Aquí fue donde descubrimos que el verdadero problema es que ninguna sabe cómo cuidar el cabello ni que necesidades tiene, y recurren a recomendaciones del estilista, amigos, familiares o tiendas especializadas.

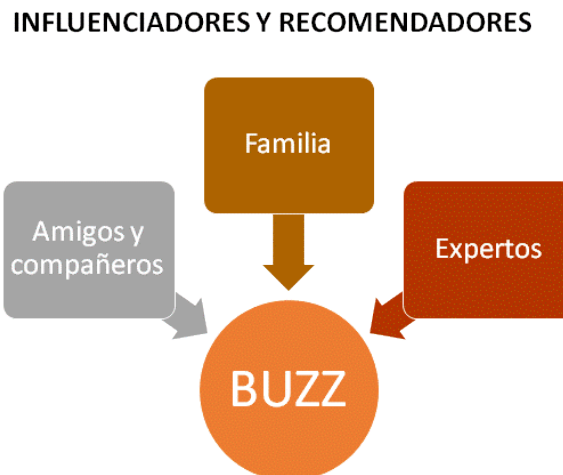


Imagen 9.

Análisis cualitativo propio

III. Después de realizar un pivote en el problema confirmamos con los clientes potenciales que el verdadero problema es que desconocen realmente cuál es la necesidad de su cabello y qué hacer para solucionarlo, en algunos casos es prueba y error, los resultados de nuestras encuestas fueron:

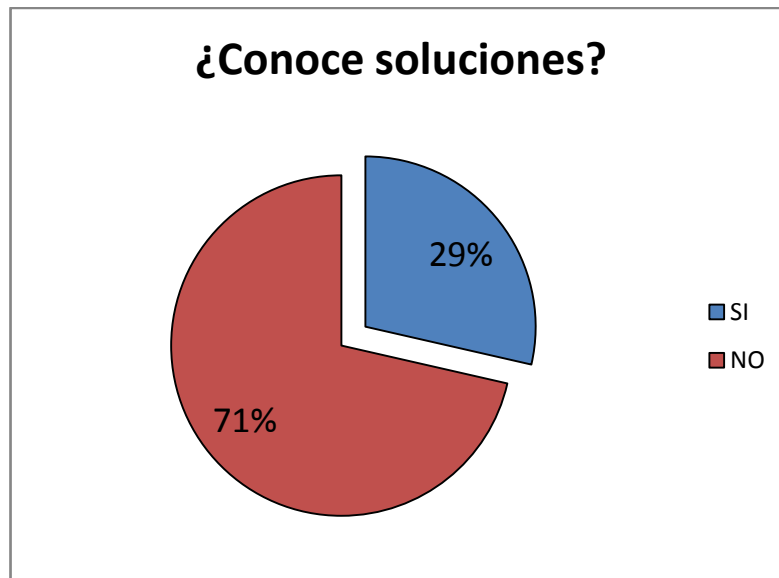


Imagen 10.

Descubrimos que nuestros clientes potenciales son mujeres que visitan frecuentemente el salón y tienen un gasto mensual de 500 pesos para el cuidado del cabello. Además pensamos en que la propuesta de valor está encaminada al asesoramiento y ayuda a las clientas en el cuidado de su cabello.

Hicimos un Pivote en clientes, entrevistamos a Hombres y decidimos incluirlos como clientes potenciales debido a que sufren de la misma problemática que las mujeres. También entrevistamos algunas estéticas para saber cuál es la proporción de citas entre hombres y mujeres y obtuvimos un resultado del 30% y 70% respectivamente. Fue aquí donde obtuvimos el Customer-problem FIT(Osterwalder, 2012), es el punto de encaje entre el cliente y el problema en el proceso de Descubrimiento del cliente o Customer Development: “Customer Discovery y Customer Validation.

IV. Las clientas entrevistadas les encantó la idea de la asesoría personalizada. Estos fueron los resultados:

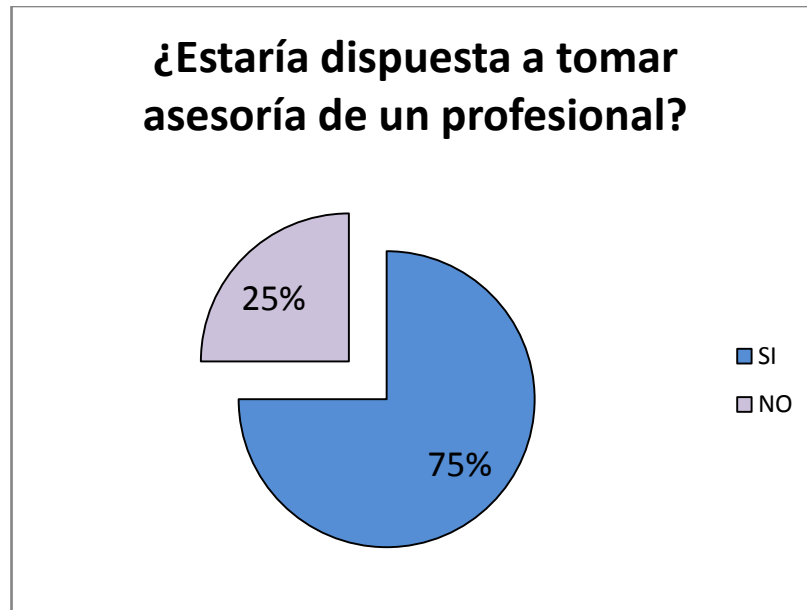


Imagen 11.

Sin embargo, al mostrar nuestra versión del MVP 1.0 nos dimos cuenta que la clienta no percibía la propuesta de valor, por lo que tuvimos que explicar nuestra idea. También desarrollamos un lienzo de la propuesta de valor.

Haciendo investigación de mercado encontramos como posibles competidores: clínicas dermatológicas, algunas clínicas especializadas en solucionar problemas graves como calvicie, productos milagrosos de venta libre y remedios caseros. También encontramos una oportunidad de negocio única que fortaleció nuestra propuesta de valor, en donde los estilistas se preocupan sólo por el cabello y los dermatólogos por el cuero cabelludo, pero ambas soluciones están aisladas.

V. El canal de Asesoras fue descartado por las clientas. Les pareció interesante recibir la asesoría en su misma estética pero al validarlo con los estilistas se mostraron celosos del trabajo de un especialista o dermatólogo en sus negocios. Por lo que definimos como canal final un lugar o centro ASHAE.

VI. Finalmente la propuesta de valor quedó clara con la versión MVP 3. Lo mostramos a nuestras clientas y obtuvimos buena retroalimentación.

Ver Anexo 1. Lienzo de Propuesta de valor.

Ver Anexo 2. Propuesta de valor.

VII. Mostramos la propuesta de trabajar en conjunto con dermatólogos y estilistas en donde recomendaríamos al cliente en el diagnóstico, sin embargo fue muy arriesgado por el tema de que podrían replicar fácilmente nuestra idea de negocio. Para crear un compromiso con la marca y desarrollo del modelo de negocio se decidió hacer parte de la empresa como socios a un Dermatólogo/Tricólogo y a un Estilista, exclusivos de ASHAE.



Imagen 12.

VIII. La fuente de ingresos se compone principalmente de Consulta por diagnóstico y tratamiento estético y/o dermatológico, obteniendo de las entrevistas que los clientes potenciales pagan alrededor de 1500 pesos mensuales en resolver sus problemas mayores del cabello o en tratamientos capilares. Sin embargo, hicimos un pivote en el producto y se decidió incluir el servicio de estética en ASHAE con la finalidad de tener una cartera de clientes mayor y ampliar los ingresos de la empresa.

Pivotes realizados.

Pivote en el problema después de la hipótesis II.

Se hizo el pivote en el producto

Se hizo pivote en cliente, incluyendo hombres.

Se realizó un pivote en el cliente en el nivel Socio-económico.

Se hizo un pivote en el cliente, modificando las edades de hombres y mujeres.

Pivote en aliados estratégicos (estéticas).

Solución propuesta.

La solución que proponemos es ofrecer tanto los servicios estéticos, dermoestéticos y dermatológicos en un mismo centro (centro ASHAE).

Así mismo, se requiere dar seguimiento al tratamiento del cliente con la finalidad de detectar oportunidades de mejora y garantizar los resultados deseados por el cliente.

Evolución del prototipo (MVP).

MVP Producto mínimo viable es que la muestra de tu producto y/o servicio que contiene sólo funcionalidades críticas, empleado para mostrarlo a los clientes y recoger las opiniones para mejorarlo.

Para validar nuestra idea de negocio se realizó un video como MVP 1.0 de baja fidelidad con la intención primordial de obtener retroalimentación fidedigna de nuestros entrevistados al mostrarles de manera más grafica nuestra propuesta de valor.

Imagen 13. Extractos de video MVP 1.0



Creación y edición propia.

Los resultados no fueron satisfactorios, incluso se noto cierta confusión entre los encuestados, por lo que decidimos realizar un video con mucha mayor información y enfocado principalmente a dar conocer la propuesta de valor como MVP 2.0.

Para la realización del video para el MVP 2.0 realizamos en una estética un “concierto”, que es un tipo de MVP que permite entregar la solución de forma manual, el cual documentamos con un par de videos y varias fotografías. Se produjo un video y se presentó a un grupo de 5 personas para recibir retroalimentación. Aunque todos los comentarios fueron positivos sobre la transmisión del mensaje, se nos retroalimentó en cuanto a ciertos puntos de estética y forma del video como tipografía, tiempos colores etc. Con esta información se creó el MVP 3.0, un prototipo de mejor fidelidad que los anteriores.

Se mostró a 15 clientas obteniendo un 100% de retroalimentación positiva acerca del mensaje de la propuesta de valor.

Imagen 14. Extractos de video MVP 3.0.



Creación y edición propia.

Como prototipo final durante la presentación del proyecto en el día de la presentación final de muestra de proyecto, también conocido como (demo day) se realizó un “concierto” en vivo con apoyo de un profesional y equipo de vanguardia. Este se denominó como MVP 4.0 o MVP de alta fidelidad.

Imagen 15. Extractos del demo day como MVP 4.0.



Creación y edición propia.

Fuerzas del mercado

Generalidades.

Los compradores, consumidores finales, se definen principalmente por el nivel socioeconómico. Entre más posibilidades económicas tengan, mejor y más complejo será el servicio brindado.

Para cubrir las necesidades del cuidado del cabello de la población existen estéticas, clínicas de belleza, Spa, clínicas capilares, clínicas dermatológicas, distribuidoras de productos de gama alta para el cabello, farmacias, entre otras. El modelo de negocio de cada una es definido principalmente por el tipo de cliente y el nivel socioeconómico. Y en algunos casos los brindadores de servicios pueden fungir como clientes de otros, es el caso de los estilistas clientes de los distribuidores de productos que no precisamente son los representantes o proveedores de una marca de productos, sino de muchos.

Las tendencias y tecnología definen conceptos y ayudan a la generación de nuevos entrantes o productos sustitutos al mercado. Por ejemplo, el concepto clásico de las barberías fue desapareciendo y ahora surgen las Barber Shop en donde se busca la experiencia de compra y moda en hombres.

Hablando de proveedores y marcas en el mercado, hay una fuerte relación entre prestigio, calidad y precio. Entre más reconocida sea una marca se vuelve más confiable como proveedor, sin embargo esto conduce a precios altos y exigencia de calidad y resultados. Por otro lado, encontramos productos de libre venta con pocas o cero regulaciones, si el producto es bueno debe ser soportado por la demanda y una buena distribución, operación y seguimiento, lo que provoca que muy pocos permanezcan en el mercado.

Al tratarse de un mercado re-segmentado no es sencillo encontrar referencias acerca de cómo se está comportando el mercado o que tendencias tendrá, sin embargo, basándonos en la herramienta de 5 fuerzas de Porter y tomando como

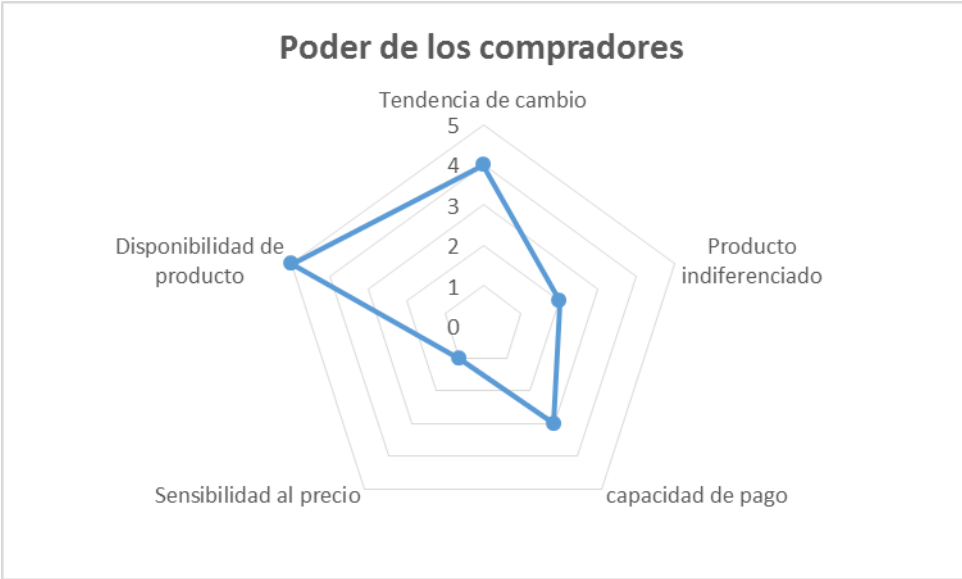
referencia que la propuesta de ASHAE es un híbrido entre 2 industrias ya existentes se generó el siguiente análisis:

Poder de los compradores

Se analizaron 5 rubros, de los cuales el promedio de ponderación fue de 3.0.

Tabla 6. Ponderación de rubros en el Poder de los compradores.

Poder de negociación de los compradores	
Tendencia de cambio	4
Poder de negociación de los compradores	2
capacidad de pago	3
Sensibilidad al precio	1
Disponibilidad de producto	5
PROMEDIO	3.0



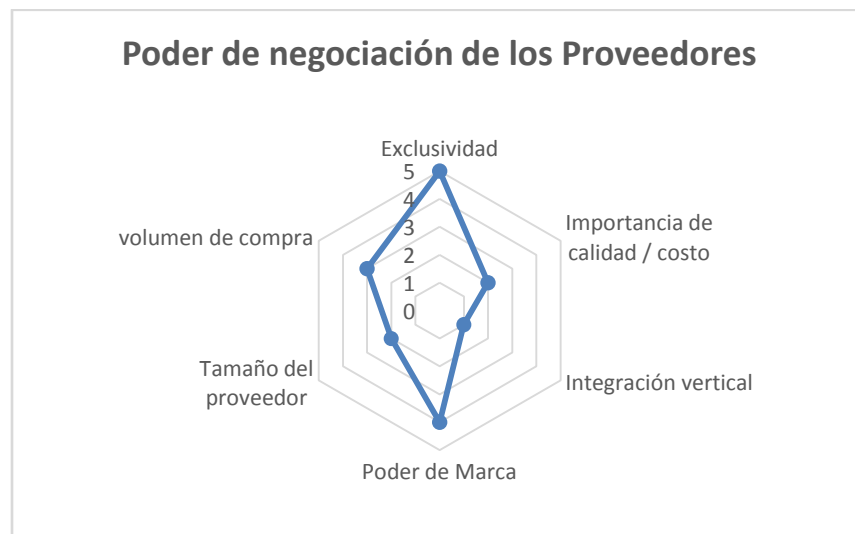
Es de notar que la disponibilidad de producto y la tendencia de cambio son temas a considerar ya que son los que le dan más peso al poder de negociación de los clientes en este proyecto

Poder de negociación de los proveedores

De los 6 rubros analizados la exclusividad y el poder de marca son los que mayor ponderación tienen. Esto se debe a que este mercado está altamente competido por grandes marcas muy bien posicionadas que buscan poner candados a los pequeños y medianos distribuidores para aumentar su cuota de mercado. Su ponderación promedio es de 2.4.

Tabla 7. Ponderación de rubros en el Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los Proveedores	
Exclusividad	5
Importancia de calidad / costo	2
Integración vertical	1
Poder de Marca	4
Tamaño del proveedor	2
Volumen de compra	3
PROMEDIO	2.4

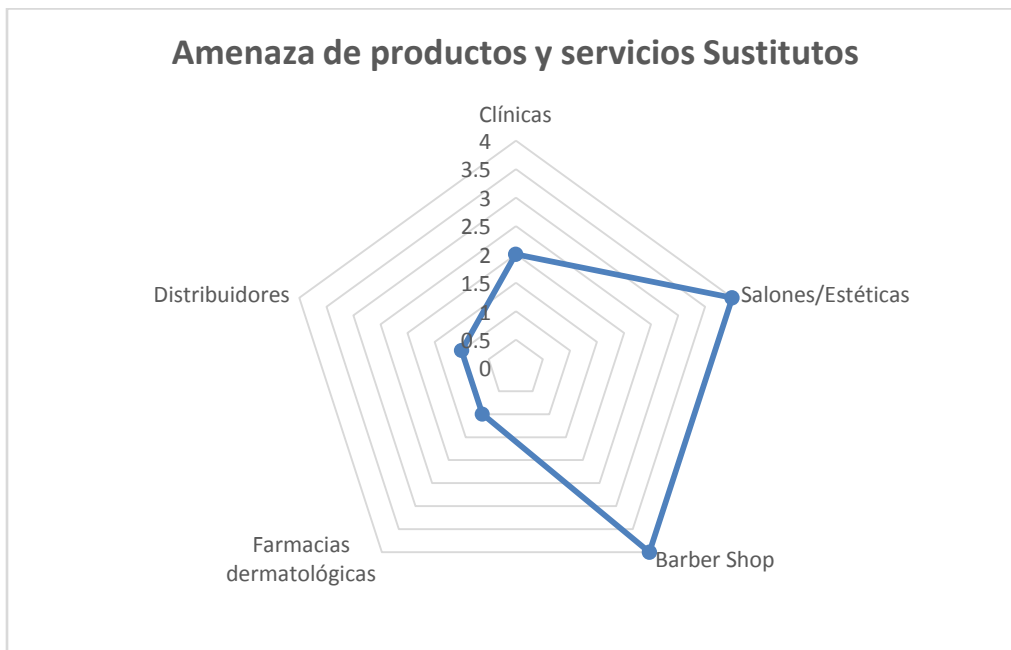


Amenazas de productos y servicios sustitutos

Se analizaron 5 rubros que podrían considerarse productos o servicios sustitutos ya que son los medios por los que actualmente el cliente mitiga sus necesidades de cuidado de cabello. Estéticas y Barber shops son los que tienen una ponderación mayor ya que son lugares a los que el cliente acude con mucha mayor frecuencia y ofrecen diversas soluciones. Su ponderación promedio es de 2.0.

Tabla 8. Ponderación de rubros en Amenaza de productos y servicios Sustitutos

Amenaza de productos y servicios Sustitutos	
Clínicas	2
Salones/Estéticas	4
Barber Shop	4
Farmacias dermatológicas	1
Distribuidores	1
PROMEDIO	2.0



Nuevos entrantes

Se ponderaron 6 rubros, de los cuales las marcas reconocidas y el efecto experiencia son los que mayor ponderación tienen. Su ponderación promedio es de 2.7

Tabla 9. Ponderación de rubros de Nuevos Entrantes

Nuevos Entrantes	
Economía de escala	3
Marcas reconocidas	5
Efecto experiencia	4
Costos fijos	1
Crecimiento del mercado	2
Necesidad de capital	1
PROMEDIO	2.7



Rivalidad entre competidores existentes

Se analizaron 9 rubros. Entre ellos el tamaño y número de competidores y la diferenciación del producto son los que mayor ponderación obtienen. Esto obedece más que nada a que se considera competidores a negocios de 2 industrias distintas. Su ponderación promedio es de 2.4

Tabla 10. Ponderación de rubros de Rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	
Tamaño y numero del competidores	5
Crecimiento relativo de la industria	2
Intensidad de la competencia	1
Diferenciación del producto	5
Barreras de salida	1
Diversidad de los competidores	3
Apuestas estratégicas	1
Garantías y Servicios Especiales	1
Similitud de competidores	3
PROMEDIO	2.4

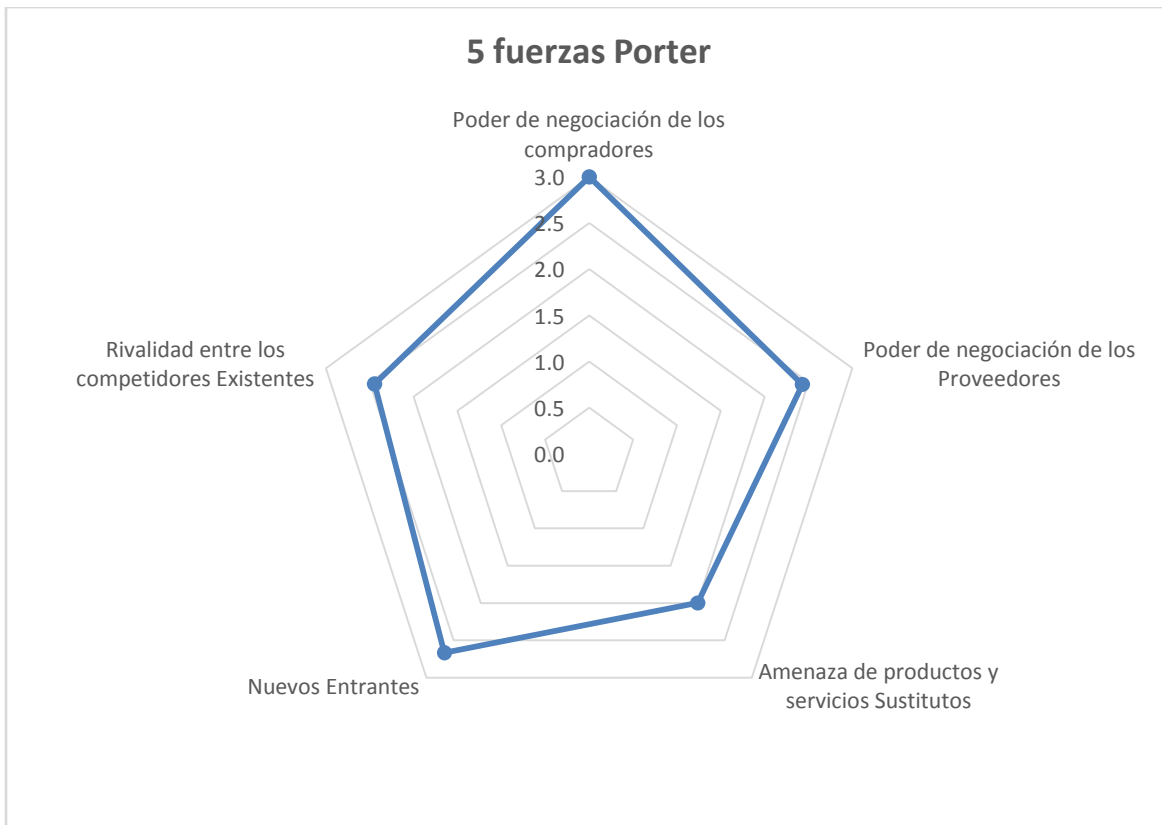


Resumen

Esto nos lleva a considerar el promedio de ponderación de todas las fuerzas teniendo como resultado:

Tabla 11. Ponderación de las 5 fuerzas de mercado.

Resumen	
Poder de negociación de los Compradores	3.0
Poder de negociación de los Proveedores	2.4
Amenaza de productos y servicios Sustitutos	2.0
Nuevos Entrantes	2.7
Rivalidad entre los competidores Existentes	2.4



Así, la fuerza mayor es el poder de negociación de los compradores.

Monetización.

Para poder captar recursos la empresa se valdrá de 4 métodos de monetización:

- Cobro por diagnóstico y tratamientos
- Venta de productos
- Servicios de estética
- Servicios dermoestéticos

Diagnóstico y tratamientos

Al ser el eje central de ASHAE el conocer exactamente el cabello del cliente para poder diseñar tratamientos a la medida se requiere primero realizar un diagnóstico del mismo.

Este diagnóstico tendrá un costo de \$1,500 que se prevé sea un gasto mensual el cual incluye el tratamiento personalizado que se aplicará en el centro ASHAE.

Venta de productos

Para el seguimiento del tratamiento del cliente este deberá de comprar un kit de productos para usos domésticos, tanto cosméticos como dermatológicos.

Servicios dermoestéticos tales como:

- Aplicación de mascarillas reestructuradoras, hidratantes, entre otras.
- Exfoliaciones capilares.
- Estimulación del cuero cabelludo.

Servicios estéticos tales como:

- Corte
- Peinado
- Tratamientos químicos como: tinte, decoloración, permanentes.

Estos tienen un costo aproximado de \$500 por cliente (información obtenida en las entrevistas).

G. CONCLUSIONES.

Sin duda no es suficiente tener una idea de negocio que sale de nuestra imaginación o interés, esto lo vivimos durante este curso, los primeros contactos con el cliente nos hizo entender y aprender que para lograr un modelo de negocio con mayores posibilidades de éxito es vital escuchar a los clientes, conocer cuáles son sus problemáticas, sus necesidades, que hacen actualmente para tratar resolverlas...

La propuesta ASHAE está centrada en la diferenciación, agregando valor a través de los resultados integrales para el cuidado del cabello, esto se hace por medio de la personalización a las problemáticas y necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.

La metodología "Lean Startup" nos dejó el gran aprendizaje de crear un modelo de negocio de la nada, la mayoría de los integrantes del equipo no teníamos conocimiento previo de la industria de cuidado de cabello.

Consideramos también que la metodología Startup complementa perfectamente con los cursos que llevamos a lo largo de la maestría fortaleciendo aún más nuestro perfil como MBA.

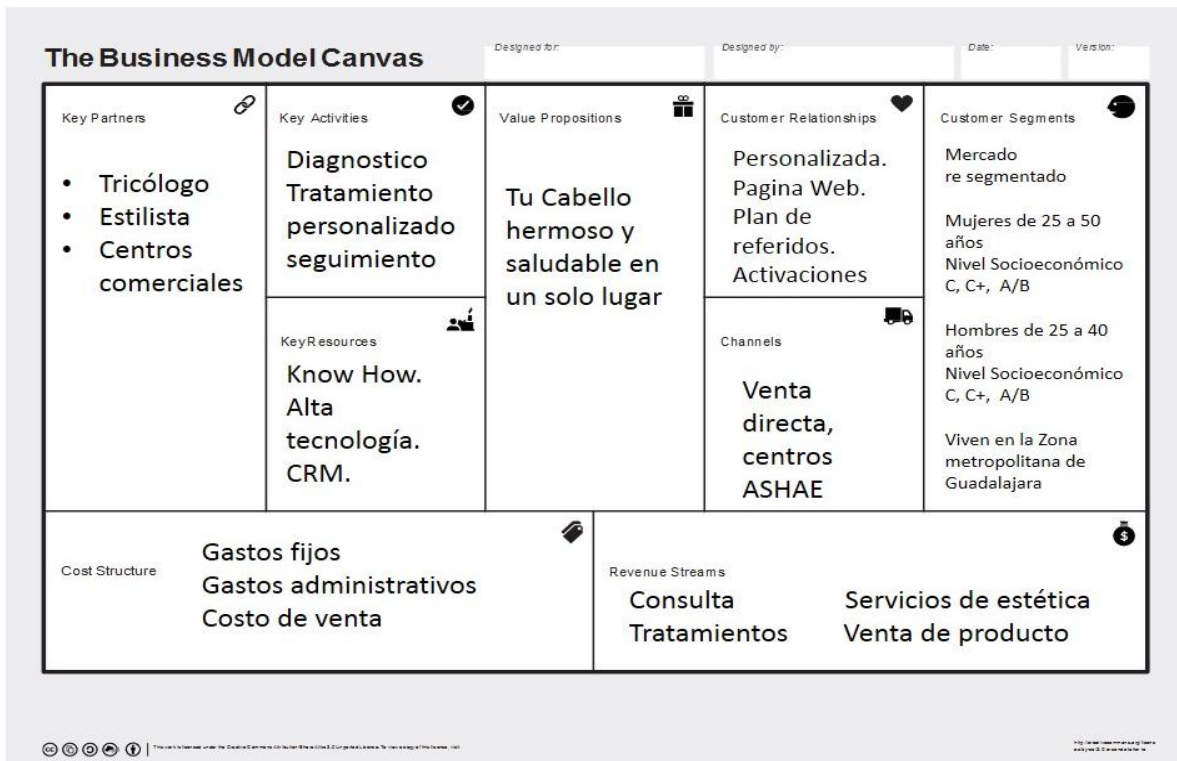
Las metodologías vistas durante el curso son de gran valor para que las empresas puedan tener éxito y se sigan reinventando de forma continua, siempre en busca de las necesidades de los clientes.

Sabemos que tenemos el reto de servir a un mercado resegmentado, el mayor desafío es poder comunicar nuestra propuesta de valor de modo que el cliente la capte y pueda vivir la experiencia ASHAE.

H. PROPUESTA.

a. Modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2016)

Imagen 16. Lienzo de modelo de negocios Ashae.



b. Plan de acción estratégico.

En el diagrama de cronograma de operaciones y finanzas (Blank, 2013) proponemos de manera detallada los objetivos a seguir a corto (1 año), mediano (2 años) y largo plazo (3 años en adelante).

Uno de los pasos previos a la apertura, pero muy importante, es el registro de la marca y encontrar la forma de certificar los procesos y métodos en el modelo del negocio, esto con la finalidad de evitar duplicidad o robo de idea.

El primer paso operativo será abrir el primer centro ASHAE, se buscará un local en renta para acondicionarlo para servicios de estética con lavabos y área de corte, así como una recepción, área de espera y un pequeño consultorio donde se verán los diagnósticos y tratamientos más profundos.

El equipo de trabajo de ASHAE está conformado por Dermatólogo/Tricólogo y Estilista principalmente como socios y colaboradores, adicionalmente se tendrá una recepcionista y 2 estilistas más.

Durante el primer año se deberá trabajar arduamente en dar a conocer la propuesta de valor de ASHAE mediante varios medios: clubes deportivos, plazas comerciales, escuelas y redes sociales. La mayor parte del trabajo será publicitario aunque sabemos que los clientes visitarán ASHAE por recomendación, buscando tener un incremento constante de clientes nuevos.

El objetivo es atender un promedio de 6 personas al día para cualquiera de nuestros servicios, la meta de visitas es:

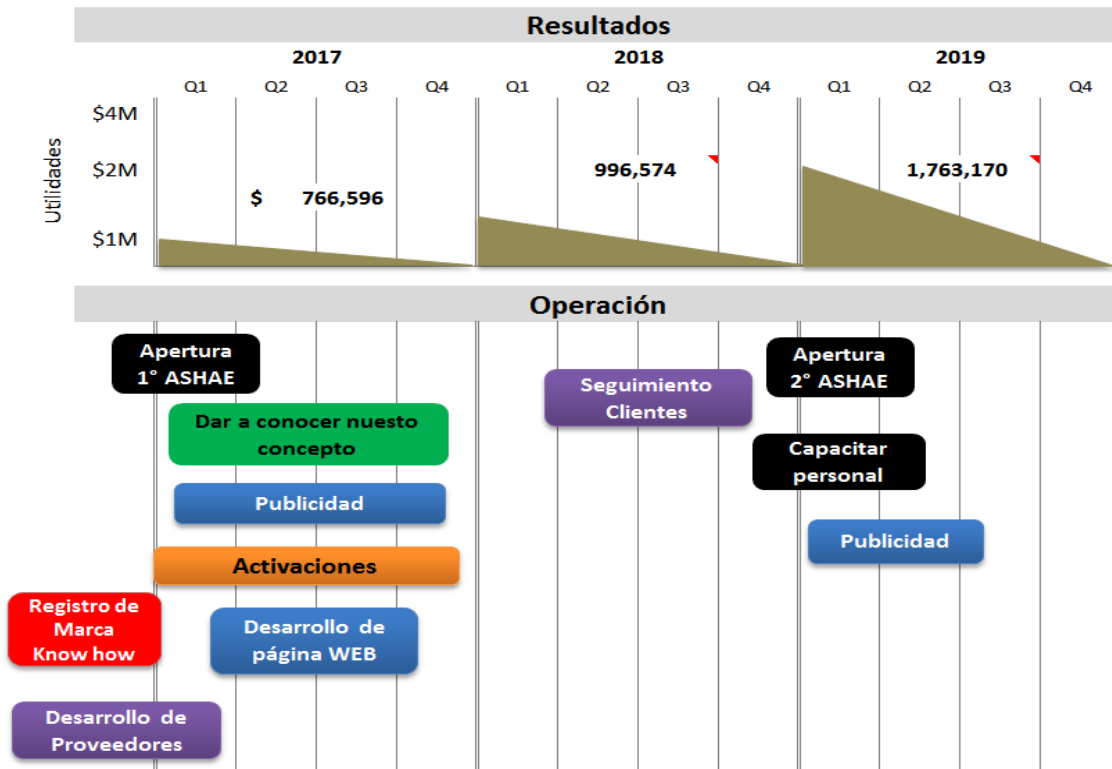
Tabla 12. Pronostico de visitas mensuales en Ashae.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	1er AÑO
No. Clientes	150	173	198	228	262	302	347	399	459	528	607	698	4,350

Durante el segundo año de operaciones la meta sera mantener el flujo de clientes del mes 12 durante todo el año además de utilizar un sistema de CRM para el seguimiento de los clientes.

Finalmente, al tercer año se buscara abrir un segundo centro ASHAE, el cual se proyecta que tenga un volumen de operaciones similar al primer año del primer centro (matriz) mientras este busca mantener el volumen de ventas del segundo año. Finalmente se tiene como idea franquiciar la marca ASHAE y su propuesta de valor, lo que hará que el negocio pase de ser viable a escalable.

Imagen 17. Línea de tiempo del plan estratégico.



I. BIBLIOGRAFÍA.

Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de mercado. (2017). Recuperado a partir de nse.amai.org

Blank, S. (2013a). *Curso "Como crear una start up"*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=jqDpnkO1OSs&list=PLGZOQ6tn24N8allfurb5HIP0s6MCzrY>

Blank, S. (2013b). Diagrama de cronograma de operaciones y finanzas. Recuperado a partir de <https://steveblank.com/financial-and-ops-timeline/>

Blank, S. (2013c). Why the lean start up changes everything. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Blank, S., & Dorf, B. (2016). *El manual del emprendedor* (6a ed.). Centro de libros PAF S.L.U.

Business model CANVAS tools. (2017). Recuperado a partir de

<https://strategyzer.com/>

CAMIEF (2017). Recuperado a partir de <http://www.camief.org/>

Censo nacional de población INEGI. (2015). Recuperado a partir de www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/

Hair care in Mexico. (2016, Abril). Euromonitor Internacional.

Javelin. (2014). Experiment board.

Levitt, T. (2006). What business are you in? *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2006/10/what-business-are-you-in-classic-advice-from-theodore-levitt>

Mc Clure, D. (2012, noviembre). Startup metrics for pirates. Recuperado a partir de <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-nov-2012>

Osterwalder, A. (2012). Achieve product market fit with our brand - New value proposition designer CANVAS. Recuperado a partir de <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio* (15a ed.). Centro de libros PAPF S.L.U.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design* (1a ed.). Wiley.

Pinkus, M. (2009). *Quick and frequent product and assessment*. Recuperado a partir de <http://ecorner.stanford.edu/videos/2313/Quick-and-Frequent-Product-Testing-and-Assessment>

Porter, M. (2013). *¿Porque las empresas pueden resolver problemas sociales?* Recuperado a partir de https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=es

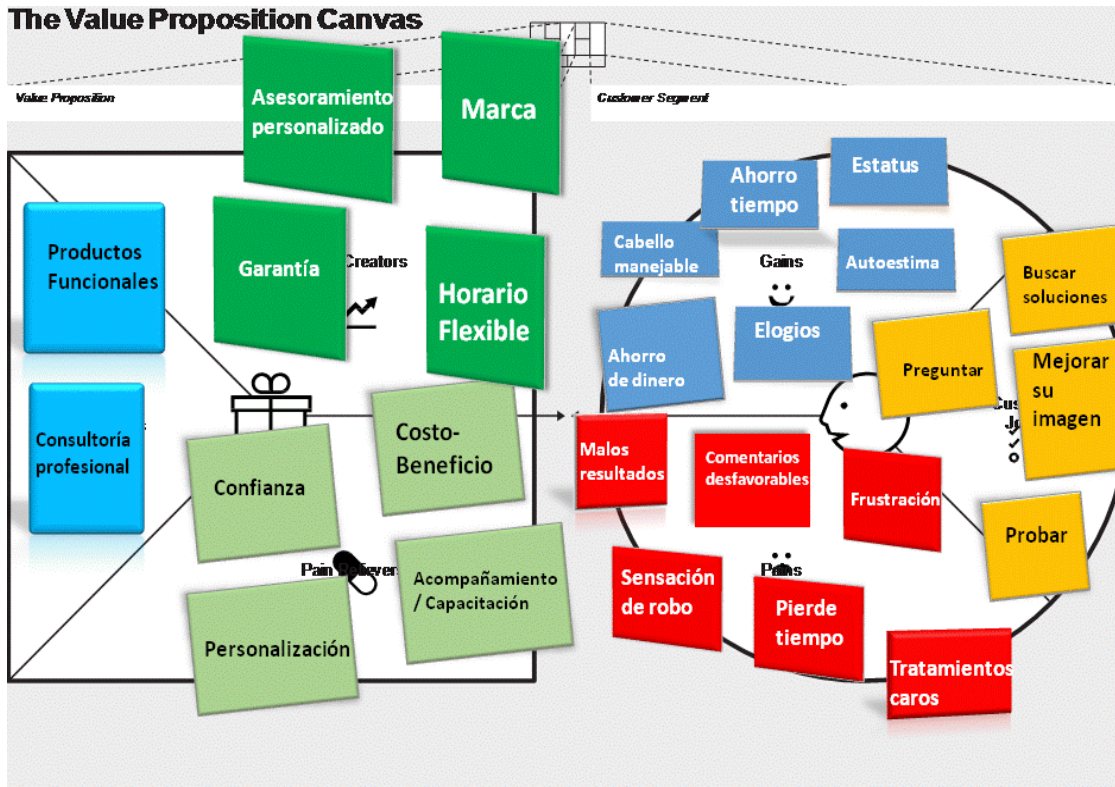
Ries, E. (2011). *The lean startup* (1a ed.).

Skok, D. (2017). Asesino de startup: el coste de adquisición de clientes. Recuperado a partir de <http://www.forentrepreneurs.com/es/startup-killer/>

Thompson, T. (2013). Building minimum viable product? You're probably doing it wrong. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2013/09/building-a-minimum-viable-prod>

Anexos.

Anexo 1. Lienzo de Propuesta de Valor.



Anexo 2. Propuesta de Valor.

Diagnóstico y asesoría personalizada




PROPUESTA DE VALOR

Honestidad y confianza




Acompañamiento



Productos y tratamiento personalizado



