

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Propuesta de Modelo de Negocio Basado en Design Thinking:
Coral Fashion Truck**

Proyecto Profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

ANTICH FARROMEQUE, Stephany Carolina

Proyecto Profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

VELASQUEZ SALAZAR, Jorge Christian
VILLALOBOS NOBLECILLA, Orlando David

Asesorados por: Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

Lima, abril de 2016

El proyecto profesional

Propuesta de Modelo de Negocio Basado en Design Thinking: Coral Fashion Truck

ha sido aprobado por:

Mgtr. María Elena Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Asesor Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Tercer Jurado]

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos este equipo de trabajo y ha puesto a prueba nuestras capacidades y conocimientos en el desarrollo de esta Propuesta de Modelo de Negocio, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas. Por ello, agradecemos a nuestro asesor de tesis, Juan Carlos Pasco; a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica; a las co-diseñadoras del modelo, quienes aportaron valiosa información en cada etapa del proceso; a nuestros profesores, a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza; finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad, la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 01: DELIMITACIONES Y OBJETIVOS.....	2
1. Objetivos de la propuesta	2
1.1. Objetivo general	2
1.2. Objetivos específicos.....	2
2. Justificación de la propuesta.....	3
2.1. Originalidad.....	4
2.2. Diferenciación	4
3. Estudio de mercado	4
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO 02: MARCO CONCEPTUAL	8
1. Innovación.....	8
2. Modelo de Negocio	9
2.1. Segmentos de mercado	10
2.2. Propuesta de valor	10
2.3. Canales	10
2.4. Relación con clientes.....	10
2.5. Fuentes de ingresos	11
2.6. Recursos clave.....	11
2.7. Actividades clave	11
2.8. Socios clave.....	11
2.9. Estructura de costes.....	11
3. Design Thinking.....	12
3.1. Definición por etapas.....	14
3.2. Empatizar	14
3.3. Definir	15
3.4. Idear.....	15
3.5. Prototipar.....	16
3.6. Evaluar	17
4. Otros conceptos	18
4.1. Branding.....	18
4.2. Gestión punto de venta	18
4.3. Perfil del consumidor peruano	19
5. Evaluación del estado de conocimiento	20

CAPÍTULO 03: MARCO METODOLÓGICO	22
1. Enfoque Cualitativo.....	22
1.1. Investigación-Acción	22
1.2. Muestreo No Probabilístico por Conveniencia	23
1.3. Entrevistas a Expertos	23
1.4. Sesiones y Talleres Grupales	24
2. Design Thinking.....	24
2.1. Empatizar.....	25
2.2. Definir.....	26
2.3. Idear.....	28
2.4. Prototipar	30
2.5. Evaluar	31
 CAPÍTULO 04: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	 32
1. Empatizar	32
1.1. Primera Entrevista al Público Objetivo Potencial	32
1.2. Segunda Entrevista al Público Objetivo Potencial	35
1.3. Observación de Campo	36
1.4. Sesiones grupales	38
2. Definir	49
3. Idear.....	50
4. Prototipar.....	55
3.1. Taller de Prototipado 01	56
3.2. Taller de Prototipado 02	59
3.3. Taller de Prototipado 03	60
3.4. Prototipo Final.....	62
5. Evaluar	64
5.1. Evaluación Constante.....	64
5.2. Taller de Evaluación Final	65
 CAPÍTULO 05: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO.....	 68
1. Marco Contextual.....	68
1.1. Contextualización de conceptos previos	68
1.2. Análisis entorno.....	70
1.3. Análisis Interno	74
2. Presentación del Modelo de Negocio	76
2.1. Segmentación de Mercado	76
2.2. Propuesta de Valor	77

2.3. Canales	80
2.4. Relación con Clientes	81
2.5. Fuentes de Ingresos	82
2.6. Recursos Clave	83
2.7. Actividades Clave	84
2.8. Socios Clave	87
2.9. Estructura de Costes	87

REFERENCIAS 92

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 97

1. Conclusiones	97
2. Recomendaciones	98
ANEXO A: Ficha técnica: entrevista para empatizar 01	101
ANEXO B: Ficha técnica: entrevista para empatizar 2	102
ANEXO C: Observación de campo: Principales hallazgos	103
ANEXO D: Ficha Técnica: sesiones grupales para empatizar	104
ANEXO E: Sesión grupal 01 – Empatizar	106
ANEXO F: Sesión grupal 02 – Empatizar	108
ANEXO G: Sesión grupal 03 – Empatizar	110
ANEXO H: Sesión Grupal 04 – Empatizar	112
ANEXO I: Ficha técnica: Taller de ideación	114
ANEXO J: Taller de Ideación 01	115
ANEXO K: Taller de Ideación 02	118
ANEXO L: Ficha técnica: Taller de Prototipado	120
ANEXO M: Taller de Ideación y Prototipado 01	121
ANEXO N: Taller de Ideación y Prototipado 02	124
ANEXO Ñ: Taller de Ideación y Prototipado 03	126
ANEXO P: Ficha técnica: Taller de Evaluación	130
ANEXO Q: Storyboarding	131
ANEXO R: Taller de evaluación: Principales hallazgos	132
ANEXO S: Foto materiales a utilizar en el Fashion Truck	134
ANEXO T: Entrevista a Experto – Negocio Sobre Ruedas	135

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Niveles de fidelidad.....	16
Tabla 2 Niveles de contextualidad	17
Tabla 3: ¿Cómo empatizar?.....	25
Tabla 4: ¿Cómo definir?.....	27
Tabla 5: ¿Cómo idear?	28
Tabla 6: ¿Cómo empatizar?.....	30
Tabla 7: ¿Cómo evaluar?.....	31
Tabla 8: Principales categorías de objeto de compra	33
Tabla 9: Tendencia de compra por canal.....	33
Tabla 10: Categoría más común entre entrevistadas	34
Tabla 11: Hallazgos Talleres de Ideación	54
Tabla 12: Hallazgos alineados a los módulos del Canvas.....	54
Tabla 13: Propuesta de valor	79
Tabla 14: Tipos de canal y fases.....	80
Tabla 15: Fuentes de ingreso.....	82
Tabla 16: Costos/Gastos Fijos y variables.....	88

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Etapas Design Thinking.....	14
Figura 2: Distribución de edad de mujeres: Primera entrevista.....	32
Figura 3: Sesión grupal 1: Insights.....	39
Figura 4: Sesión grupal 1: Marcas o puntos de venta más conocidos en el mercado.....	40
Figura 5: Sesión grupal 2: Insights.....	41
Figura 6: Sesión grupal 2: Marcas o Puntos de Venta más reconocidos en el mercado.	42
Figura 7: Sesión grupal 3: Insights.....	44
Figura 8: Sesión grupal 3: Marcas o Puntos de Venta más reconocidos en el mercado.	45
Figura 9: Sesión grupal 4: Insights.....	46
Figura 10: Sesión Grupal 4: Marcas y Puntos de Venta más conocidos en el mercado.	47
Figura 11: Mapa de empatía.....	48
Figura 12: Dibujo del diseño realizado por las co-designers.....	55
Figura 13: Taller de Prototipado 1: Diseño exterior.....	57
Figura 14: Taller de Prototipado 1: Diseño interior.....	58
Figura 15: Taller de Prototipado 2: Diseño interior y exterior.....	60
Figura 16. Taller Prototipado 2: Diseño interior y exterior.....	61
Figura 17: Prototipo Final: Diseño interior y exterior.....	63
Figura 18: Cadena de valor de la Propuesta.....	86
Figura 19: Lienzo de modelo de negocio.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las mujeres tienen una mayor relevancia en lo que respecta a la aportación económica en el hogar a partir del creciente empoderamiento de las mismas en el mercado laboral. Además, no solo controlan la mayor cantidad de gastos en lo que respecta a las compras del hogar, sino que son cada vez más independientes y mejor preparadas académicamente hablando que hasta hace unas décadas.

Si bien representan un mercado en crecimiento, se plantea la existencia de mujeres que no tienen mayor tiempo para salir de compras con la frecuencia que quisieran lo que se podría traducir en la necesidad de un punto de venta de mayor accesibilidad.

Para el desarrollo de la idea de negocio se optó por la creación de una propuesta de modelo de negocio a partir de una investigación orientada a conocer las preferencias de compra del público objetivo potencial y a trabajar con el mismo para co-diseñar la propuesta.

Mediante la aplicación del Design Thinking como base metodológica y la utilización de diferentes herramientas de gestión y de estudios cualitativos, se empatizó con el público objetivo potencial para conocer sus preferencias y necesidades y así poder definir un Punto de Vista de la oportunidad encontrada: que las mujeres estudiantes y trabajadoras entre 20 y 27 años que gustan de la moda y tendencias de vestir necesitan de accesorios en todo momento y lugar para verse más femeninas y bonitas ante los ojos de ellas y los demás debido a que se sienten vacías si no los utilizan; sin embargo, al no disponer de mucho tiempo para realizar compras, no llegan a comprar la variedad de accesorios que pueden llegar a adquirir.

Con esta definición se procedió a la ideación del modelo de negocio y, después de prototiparlo y evaluarlo, se diseñó a Coral, una marca que ofrece accesorios de vestir en un punto de venta móvil o fashion truck a mujeres de 18 y 27 años que gustan de la moda o tendencias, estudian y trabajan dentro de la zona 6 de Lima Metropolitana y la zona empresarial de San Isidro.

Finalmente, mediante la utilización del Business Model Canvas se resumen las estrategias recomendadas a partir del presente estudio para el modelo de negocio propuesto en un Lienzo Estratégico donde se pueden apreciar desde la propuesta de valor hasta la estructura de costes de la potencial organización.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como fin diseñar una propuesta de modelo de negocio, basada en la metodología Design Thinking, a partir de la identificación de un problema u oportunidad potencial en el mercado donde participan las mujeres de Lima Metropolitana y Callao.

Para clarificar su alcance y finalidad, en el Capítulo 01, se desarrollan los objetivos generales y específicos, la justificación, los motivos de estudio y la viabilidad de la propuesta.

En el Capítulo 02, se presenta el marco conceptual con los principales componentes teóricos que sustentan el desarrollo de la propuesta de modelo de negocio: innovación, modelo de negocio, Design Thinking y evaluación del conocimiento.

En el Capítulo 03, se elabora el marco metodológico; para ello, se utilizan herramientas de enfoque cualitativo (entrevistas y sesiones o talleres grupales) y la metodología principal Design Thinking.

En el Capítulo 04, se desarrolla la investigación de mercado; para lo cual, se aplican herramientas pertinentes para cada etapa del Design Thinking, incluyendo la descripción de los prototipos empleados.

En el Capítulo 05, se presenta el lienzo del modelo de negocio; para ello, se contextualiza a la propuesta de modelo de negocio a través de conceptos de gestión y un adecuado análisis del entorno al cual se enfrenta, se desarrollan cada uno de los 9 módulos que lo conforman y finalmente, se muestra gráficamente el lienzo del modelo de negocio.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la presente tesis y recomendaciones para investigaciones posteriores en la sección respectiva.

CAPÍTULO 01: DELIMITACIONES Y OBJETIVOS

El presente capítulo tiene como fin la explicación de los objetivos del trabajo (generales y específicos), la justificación de la propuesta, los motivos del estudio de mercado y la viabilidad de la propuesta. De esta manera se espera que el lector tenga un panorama general del tema de investigación y metodología empleada para la propuesta.

1. Objetivos de la propuesta

Dada la naturaleza exploratoria de la metodología empleada, resulta importante tener claro un horizonte hacia donde se dirigen los esfuerzos. Ante esto, se establecieron los objetivos, tanto el general como los específicos, que se buscaron cumplir desde el inicio.

1.1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es el de diseñar un modelo de negocio a partir de la identificación de un problema u oportunidad potencial en el mercado donde participan las mujeres de Lima Metropolitana y Callao.

Así, si bien el documento empieza con el acercamiento a los principales conceptos y métodos empleados al lector, el estudio parte del acercamiento y búsqueda de empatía con el potencial público objetivo.

1.2. Objetivos específicos

El objetivo general puede ser descompuesto en tres partes complementarias: la identificación de un problema u oportunidad, evaluar (y, por tanto, definir de manera previa) el modelo de negocio propuesto y su nivel de aceptación por parte del público objetivo y exponer las mejores alternativas de gestión para su implementación.

1.2.1. *Identificar un problema u oportunidad potencial*

Como se ha mencionado, la búsqueda de empatía con el público objetivo es el primer paso del estudio; sin embargo, el diseño de la propuesta del modelo de negocio se da por la identificación de un problema u oportunidad en ellos.

A través de la utilización del Design Thinking., incluyendo todas sus etapas las cuales son definidas y descritas en capítulos posteriores, se busca definir un público objetivo e identificar un problema u oportunidad potencial.

Se parte de la necesidad de la mujer peruana por un punto de venta que se acerque físicamente a ellas con la finalidad de ofrecer ropa y accesorios, de tal manera que le ahorre tiempo en su día a día. Esta necesidad busca ser resuelta con el modelo de negocio expuesto hacia el final del presente documento.

1.2.2. Evaluar el nivel de aceptación del modelo propuesto

Uno de los principales beneficios de partir desde el acercamiento al público objetivo y mantenerlo como fuente principal de información y diseño es que el nivel de aceptación de la propuesta será sinceramente mayor a métodos más tradicionales.

Al igual que los bienes por ofrecer, el modelo propuesto está sujeto a evaluación del público objetivo más idóneo, a la vez que el diseño de la imagen la solución planteada estará basado en las preferencias que se rescaten de ellos mismos.

De esta manera, el modelo de negocio no solo será evaluado y corroborado por el público objetivo, sino que al tener un diseño basado en sus preferencias y correcciones, la incertidumbre de su nivel de aceptación en el mercado se vería favorecida.

1.2.3. Definir las mejores bases estratégicas para una potencial organización.

El nivel de estudio cualitativo se ve complementado con un método de gestión para exponer y resumir las bases estratégicas de una organización potencial.

Así, se utiliza un Lienzo Estratégico, dentro del cual se describen las diferentes estrategias (desde canales de comunicación, hasta estructuras de costos e ingresos) para resumir las cimientos en base a la información recopilada y los conocimientos de gestión adquiridos, acuerdos para el modelo de negocio previamente diseñado.

2. Justificación de la propuesta

Los planes de negocio suelen tener sustentos económicos basados en demostrar su rentabilidad a lo largo del tiempo partiendo de una oportunidad o problema hipotético; sin embargo, pocos se centran en emplear una metodología para encontrar una oportunidad o problema partiendo del estudio del consumidor potencial.

Definir un público objetivo mientras se empatiza con el mismo garantiza un conocimiento mayor de los clientes potenciales. Si al momento de interactuar se encuentra un problema nuevo o alineado a una hipótesis previa, que puede ser traducido en una oportunidad de mercado, se puede definir un modelo de negocio más alineado con las necesidades del público investigado.

No obstante, el nivel de profundidad con el que se estudia y evalúa al público objetivo y, posteriormente, con el que se diseña el modelo de negocio hace más idónea la presentación de una propuesta de modelo de negocio por encima que el desarrollo de un proyecto profesional a la vez que son complementarios: la propuesta de modelo de negocio disminuye el riesgo e incertidumbre del nivel de aceptación por parte del público objetivo mientras que el proyecto profesional se asegura de la rentabilidad de negocio potencial.

2.1. Originalidad

La presente propuesta, como se ha mencionado, no solo parte de una ventana de oportunidad encontrada en el público objetivo en base a la información recopilada del mismo, sino que parte también de sus ideas.

La originalidad de la propuesta se basa en la misma metodología en la que se basa la investigación, ya que garantiza un modelo de diseño único, por la cantidad de diseñadores involucrados y la guía hacia los mismos para encontrar un negocio potencial eficiente.

2.2. Diferenciación

Por fines metodológicos, la presente investigación ya representa un nivel de diferenciación respecto a otros documentos en la medida que se aplican conceptos poco desarrollados en proyectos profesionales.

La utilización del Design Thinking como columna vertebral de la etapa de investigación y la presentación de un Lienzo Estratégico como resumen del negocio potencial diferencian el documento en términos de forma y fondo de la presente tesis.

3. Estudio de mercado

El Design Thinking, como se desarrolla de manera más extensa en capítulos posteriores, consta de diferentes etapas que nos llevan desde empatizar con el potencial público objetivo hasta la evaluación de un modelo de negocio. De esta manera, se usa como eje del estudio de mercado, ya que ayuda en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para una correcta diferenciación entre lo que busca solo el estudio de mercado y el documento en general, se dividen los objetivos, general y específicos, entre ambos; se resalta, a su vez, lo ligados que se encuentran unos de otros.

3.1. Objetivo general

Para encontrar una oportunidad en el mercado y evaluar la aceptación del servicio es necesario definir un público objetivo. Como se menciona dentro de este mismo capítulo, el público es el inicio de la investigación de mercado y su correcta definición es clave para el proceso general de la investigación. De esta manera, se considera que el estudio de mercado objetivo general encontrar y definir un público objetivo y un problema u oportunidad potencial latente.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Definir un público objetivo

La definición de un público objetivo permite que el modelo de negocio se desarrolle correctamente, ya que se busca la aprobación por parte del segmento y encontrar la necesidad de los bienes que necesite. Sin embargo, es importante el acotamiento del público objetivo de manera inicial, dada la imposibilidad de manejar un estudio a cada segmento existente en el mercado.

La incorporación masiva de la mujer al panorama laboral en la década de los 80, supuso en su momento un gran cambio en los mercados. Desde entonces, este segmento de la población ha ido alcanzando poco a poco un mayor poder adquisitivo y una mayor presencia en el mercado, hasta convertirse en el grupo de consumo más importante, numeroso y activo del momento en el mundo (Código Visual, 2015). Asimismo, tanto las mujeres que pertenecen al mercado laboral como las que no, ya no se limitan a la realización de tareas domésticas y el cuidado de los hijos. Hoy en día, destinan gran parte de su tiempo libre a realizar compras (IProfesional, 2010).

Así, en las últimas décadas, el mercado femenino se ha convertido en un nicho de consumo dominante, puesto que, según la compañía de marketing Mindcode, el 82% de todos los gastos del mundo está siendo dictado por las mujeres; sin embargo, este porcentaje de dominio femenino en las decisiones de compra podría alcanzar hasta el 90% (Revista Ellos y Ellas, 2013). En otras palabras, la mujer de estos tiempos es independiente para tomar sus decisiones de consumo y tiene una gran influencia sobre las decisiones de compra familiares.

Por otro lado, es importante mencionar qué es lo que suelen comprar más las mujeres o en que suelen gastar más. Según el portal Eslamoda, las mujeres, llevadas por su impulso de compra, suelen gastar más en joyas o bisutería, ropa, bolsos, salón de belleza o Spa, zapatos, maquillaje y ropa interior (Eslamoda, 2015).

Respecto al entorno peruano, en el año 2014 el ingreso real promedio per cápita de los hogares a nivel nacional aumentó a 855 nuevos soles (incremento del 1% respecto al 2013). Ello guarda relación con el gasto promedio per cápita del consumidor peruano, el cual en el 2014 fue de 646 nuevos soles (incremento del 0.4% respecto al 2013). Dicho informe revela que, dentro de sus categorías, el consumidor peruano destinó el 4.5% (29 nuevos soles) de su ingreso per cápita en vestido y calzado (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015). Asimismo, es la categoría “ropa de mujer” la que más destaca dentro del gasto destinado a vestido y calzado. Es decir, un 66% de los peruanos visita más un centro comercial a adquirir algún atuendo o accesorio de mujer (Arellano Marketing, 2012)

Con lo mencionado anteriormente, cabe resaltar que al igual que la tendencia mundial, el público femenino peruano ha ido desarrollándose dentro del ámbito social y laboral, es así que en el 2013, las mujeres representaron prácticamente el 50% de la población nacional; además, contaron con un ingreso promedio en Lima Metropolitana de S/.1,283.50, 4.9% más que en el 2012 y 28.6% más que en 2010 (INEI, 2015). Además, el Perú se ha llegado a posicionar como el país con mayor índice de participación de la mujer en el trabajo, el cual ascendió a un 66.8% (frente a un 56.6% del promedio regional), según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Sausa, 2015).

Sumado a la tendencia de las compras por impulso de las mujeres, Arellano (2010) propone desde el 2011 una oportunidad en el mercado femenino, dirigido a la categoría “coquetería” (que incluye la cosmética, moda y belleza): la redirección de esfuerzos de comunicación y marketing, teniendo en cuenta que la calidad se hace más importante en el mercado mencionado que el precio dado que la mujer tiene un mayor poder adquisitivo; no obstante, se resalta la importancia de segmentar el mercado según el tipo de mujer.

Así, encontrando en las mujeres, principalmente de Lima Metropolitana y Callao, un público objetivo cada vez más importante, se ha decidido para la presente tesis en ahondar en sus preferencias de compra, con la finalidad de conocer la categoría con mayor incidencia de compra y profundizar en posibles oportunidades en el mercado.

3.2.2. Validar un servicio como solución a un problema

La falta de tiempo que pueden tener muchas mujeres para comprar ropa y accesorios de vestir resulta en una necesidad de un punto de venta que pueda acercarse físicamente a ellas. De esta manera, se termina de definir al público objetivo a la vez que se obtiene una necesidad real o problema a solucionar, en de las mujeres que participan en la investigación como público objetivo potencial, por el cual se desarrollará un modelo de negocio.

Así, la presente tesis evalúa a diferentes tipos de mujer, las categorías de mayor demanda y más comunes entre sus preferencias de compra para empezar a profundizar sobre ellas.

Cabe resaltar que es parte de la metodología aplicada partir de la búsqueda de un problema y que, sin él, no existiría motivo para ahondar en la investigación y, más aún, definir una propuesta de modelo de negocio.

CAPÍTULO 02: MARCO CONCEPTUAL

1. Innovación

Como se menciona en el Capítulo 01, la Propuesta de Modelo de Negocio tendrá como base a la metodología del Design Thinking, que brinda una visión holística para la innovación. Es así que en este punto se define a grandes rasgos la innovación, su importancia para las empresas y la situación actual del Perú; además, ello permitirá ubicar la propuesta en el contexto en el cual se desarrolla la presente tesis.

De acuerdo a una de las acepciones de “innovación” es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (Real Academia Española [RAE], 2014). Asimismo, también es la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE-Eurostat, 2005, p. 56). Entonces, innovar no se refiere solo a buscar nuevas soluciones tecnológicas, sino también a explorar nuevos mercados y crear nuevos modos de llegar al cliente y satisfacer sus necesidades (Negocios Blog, 2015). Si bien el innovar representa una tarea difícil para muchas organizaciones, actualmente existen metodologías innovadoras, como la que se usa en el presente documento, que sirven como guía y camino para que la propuesta de modelo de negocio pueda ser desarrollada con éxito.

En la actualidad, es necesario que las empresas innoven para enfrentarse a la competencia y al entorno cambiante; siendo una tarea constante por aplicar. Sin embargo, la innovación no debe ser usada para enfrentar el cambio ya efectuado, sino para anticipar estos cambios y estar preparados. De aquí surge la pregunta de cómo hacerlo, pues se necesita usar aquellas herramientas metodológicas que permitan tener una visión integral para lograrlo.

De acuerdo a diversas entidades encargadas de medir y dar a conocer indicadores relacionados, el Perú es considerado como un país con pobre capacidad de innovación. Este contexto se explica en buena parte por la ubicación obtenida en el último ranking de competitividad global elaborado por el instituto World Economic Forum (2014), en la cual ubicamos la casilla 65, de 144 países evaluados en este ítem. Así el Perú se ubica en el puesto 117 (mejorando 5 puestos respecto al año anterior). Aun habiendo crecido en los últimos años, el Perú está casi al final de la fila en capacidad de innovación, y si eso no se revierte, el crecimiento no podrá continuar en los próximos años.

De igual manera, de acuerdo al estudio realizado por el Banco Mundial, en el que detalla la cantidad invertida por los países en tema de Ciencia, Tecnología e Investigación, se determinó que el Perú solo invierte solo el 0.15% del PBI en CTI. Dicha situación se puede evidenciar en la posición que ocupa el país en el ranking mundial de innovación realizado por la Universidad de Cornell, la Escuela de Negocios Insead y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2014) donde se muestra que Perú, a nivel latinoamericano, es el país menos innovador ubicándose en el octavo puesto por debajo de Chile (puesto 46), México (puesto 66) y Colombia (puesto 68).

Dada la situación descrita, es preciso mencionar que el proceso innovador requiere del uso de ciertas metodologías que permitan la correlación de diversos factores y que ello, como objetivo último, permita la creación de valor. Es así como, en estos últimos años, los términos “Modelo de Negocio” y “Design Thinking” se convierten en métodos cada vez más utilizados.

2. Modelo de Negocio

Si bien el concepto de “Modelo de Negocio” está muy relacionado con el de “Estrategia”, introducido al ámbito de los negocios por Peter Drucker en los 50’s y por Michael Porter al ámbito empresarial en los 90’s, recién en los últimos años está teniendo una importancia mucho más relevante.

Como definición, un modelo de negocio “es la lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones” (Clark, Osterwalder & Pigneur, 2012); es decir, en su forma económica más simple, es la forma en que una empresa produce dinero. Sin embargo, las organizaciones tienen en cuenta muchos más aspectos estratégicos que sólo el generar dinero, si bien este puede ser el fin último de muchas de ellas.

De una manera más particular, se puede decir que un modelo de negocio “describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2011). Así, se puede apreciar un acercamiento de la definición hacia el marketing, pensando en el segmento de mercado como centro del modelo de una organización y en cómo se genera valor.

Entender el concepto también permite delimitar el alcance del presente documento, ya que se busca proponer un modelo de negocio a partir de la solución a un problema u oportunidad encontrada en el mercado.

Además, también se hace énfasis en la definición de nueve módulos que permiten plantear el modelo de negocio de una organización, obteniendo las bases para la creación de la

estrategia dentro de una organización. La segmentación en módulos facilita la comprensión de la interacción de cada una de ellos, ya que se propone una lógica a seguir, partiendo desde la identificación del mercado meta o segmento del mercado y terminando en la estructura de costos de la organización.

2.1. Segmentos de mercado

Como se ha mencionado, el concepto de modelo de negocio se aproxima al centro del marketing: los clientes. Es así que este debe partir desde la definición del público objetivo, dado que “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2014, p. 20).

2.2. Propuesta de valor

Una vez identificado el segmento de mercado y la necesidad que se busca satisfacer de ellos, se define la propuesta de valor a lo que “crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento” (Osterwalder & Pigneur, 2014, p. 23). Cabe resaltar que es en este punto donde se evalúa la ventaja competitiva que tendrá la organización; dicha ventaja puede ser principalmente de costos, por diferenciación de producto o de transacción (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.3. Canales

Luego de definir el bien que se busca introducir en el mercado, es necesario tener una correcta estrategia de canales; es decir, los medios por los cuales se distribuirá el bien, se comunicará al segmento de mercado y se atenderá a los mismos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Más aún, se debe definir la combinación más eficiente, a fin de tener un correcto equilibrio entre satisfacción del cliente y márgenes más convenientes (Osterwalder & Pigneur, 2014).

2.4. Relación con clientes

Si bien se tiene definida la estrategia a través de la cual se llegará al cliente, es imperante tener una base estratégica para mantener contacto con ellos. Las relaciones a largo plazo con el cliente aseguran un ingreso constante. Además, esta estrategia debe estar alineada con lo que se busca que el bien (o marca) desee transmitir al segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2014).

2.5. Fuentes de ingresos

En este módulo se evalúan todos los medios mediante los cuales la organización, a formarse a partir del modelo de negocio, tendrá un ingreso de dinero (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.6. Recursos clave

En este punto “se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2014, p. 34) Sean físicos, de conocimiento, intangibles, humanos o financieros, los recursos que necesitaría la organización deben estar correctamente identificados. Más aún, se debe mapear la cantidad, momento e intensidad necesarios para cada recurso clave, ya que de ellos nacen las actividades clave sobre las cuales se sostendrá la organización (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.7. Actividades clave

De acuerdo al giro del negocio, el mercado, el bien, el segmento de mercado, entre otras variables, se deben describir “las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2014); es decir, se necesita identificar y definir aquellas actividades que generarían valor para la organización, las cuales consumen los recursos clave y sin las cuales no se podrían cumplir los objetivos previamente establecidos.

2.8. Socios clave

Este módulo resalta la importancia de las alianzas estratégicas que debería tener la organización para potenciar el negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Así, se busca generar sinergias a partir de las relaciones con otras organizaciones.

2.9. Estructura de costes

Con los recursos y estrategias definidas, es necesario tener una correcta estructura de costos; la cual podría tener un enfoque en los costos o en el valor. La primera está orientada a la máxima reducción de costos, teniendo la mayor eficiencia en la utilización de recursos para tener una mayor oportunidad de ofrecer productos a menor precio u obtener un mayor margen por bien. Por otro lado, el enfoque al valor está orientado a la maximización del valor percibido

por el segmento meta, invirtiendo recursos de manera eficiente en el valor generado, lo cual podría conllevar a un mejor posicionamiento (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Por último, Osterwalder y Pigneur (2014) recomiendan utilizar un lienzo de modelo de negocio como herramienta para esbozar y presentar cada uno de los nueve módulos que se escriben. Es por ello que el presente documento recurre a dicha herramienta tanto como base del desarrollo estratégico de la propuesta como para una visión más concisa de las conclusiones.

3. Design Thinking

Como se menciona en el Capítulo 01, el documento presenta una Propuesta de Modelo de Negocio basada en la metodología innovadora Design Thinking. La aplicación de dicha metodología y el uso de las herramientas necesarias para el desarrollo de esta, sin descuidar la orientación principal enfocada hacia el cliente, permitirán obtener al final de la tesis una Propuesta de Modelo de Negocio que responda a la solución de una necesidad o problema potencial. Además, el “estar orientado al cliente significa que los productos que la organización ofrezca estarán diseñados en base a satisfacer las necesidades el cliente o público objetivo” (Zikumnd y Babin, 2009, p. 8). Adicionalmente, es importante destacar que el público propuesto se irá definiendo conforme se vaya ahondando en la utilización de la metodología lo que conlleva, de manera natural, a la utilización de un sistema *pull*.

Dicha metodología tuvo sus inicios alrededor de los años 70 en la Universidad de Stanford en California. Uno de los principales personajes que dio vida a la metodología en mención define al término “design” como “un proceso que tiene como objetivo transformar y mejorar los entornos existentes” (Simon, 1996, p. 111). Ello dio como resultado que el design normalmente sea utilizado en los ámbitos de calidad y/o estética de productos. Dicho término, como disciplina, tiene por objetivo general promover bienestar en la vida de las personas (Vianna, Vianna, Adler, Lucena & Russo, 2013, p. 13).

Entonces, es necesario considerar el sistema pull, la cual forma parte de la metodología base a utilizar. En el caso de la presente Propuesta de Modelo de Negocio, se lleva a dicho sistema un paso más allá: no solo el modelo de negocio propuesto vendrá de la necesidad que sea detectada en el mercado como la mejor oportunidad, sino que el diseño del modelo en sí se tiene como principal sustento las ideas de los clientes potenciales (sean necesidades intrínsecas, sentimientos, apreciaciones, etc.). Además, el sistema pull requiere una especial atención a las necesidades del cliente y una capacidad de reacción y flexibilidad ante modificaciones o cambios en la perspectiva de cómo plantear el modelo de negocio y cambios en los productos preferidos por los clientes potenciales.

Ante ello surgen nuevos caminos para la innovación empresarial y un nuevo papel para los gestores: el *designer*. En la publicación “Design Thinking: innovación en los negocios”, describen al “designer” como alguien que “ve como un problema todo aquello que perjudica o impide la experiencia (emocional, cognitiva, estética) y el bienestar en la vida de las personas (considerando todos los aspectos de la vida, como trabajo, esparcimiento, relaciones, cultura, etc.)”. Es así como el designer utiliza el pensamiento deductivo para identificar los problemas y plantear soluciones. Este tipo de pensamiento busca formular preguntas a través de la recopilación de información, análisis y comprensión de los fenómenos. En otras palabras, pensando de manera deductiva, “la solución no se deriva del problema: ella encaja en él” (Vianna et al., 2013, pp. 13-15). Cabe resaltar que los designers no son las únicas personas que mantienen este tipo de pensamiento, por naturaleza todos los seres humanos son designers. Teniendo claro los conceptos “design” y “designer”, se procede a definir la metodología, materia de análisis, como tal.

Debemos destacar que uno de los primeros autores que conceptualiza y aplica el Design Thinking en los negocios, profesor de la escuela de Ingeniería de Standford University y CEO y presidente de IDEO quien define al Design Thinking, lo define como "una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los designers para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado" (Brown, 2008). Además, el Design Thinking brinda una visión holística para la innovación, ya que trata de equipos multidisciplinarios que siguen un proceso, entendiendo los consumidores, funcionarios y proveedores en el contexto donde se encuentren, planteando con los designers las soluciones y creando prototipos para entender mejor sus necesidades, obteniendo nuevas soluciones inusitadas e innovadoras (Vianna et al., 2013).

Adicionalmente, el Design Thinking despliega su enfoque considerando 03 principales características: lo que es deseable desde el punto de vista de las personas (desirability), lo que es tecnológicamente posible (feasibility) y viabilidad del mismo (viability) (Brown, 2009, pp. 17-20). Respecto a la primera característica, se debe tomar en cuenta si el proyecto a diseñar agrega valor a las personas (público objetivo); la idea es la oportunidad de ofrecerles un servicio o producto que realmente quieran y/o necesiten. Respecto a la factibilidad del diseño, se debe considerar cuál será la tecnología o recursos a utilizar para la elaboración del mismo, la capacidad del equipo de llevar a cabo el proceso del diseño y el tiempo aproximado que podría tomar para llevar a cabo la idea. Por último, la viabilidad del diseño debe estar alineada con el presupuesto de los clientes. Si el diseño final, ya sea servicio o producto, está fuera del presupuesto de los clientes, la solución no es viable. Asimismo, se debe considerar el retorno de

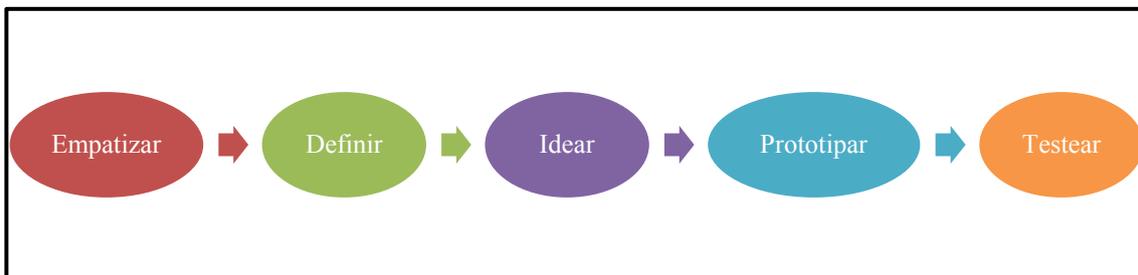
la inversión y no necesariamente en términos monetarios. Aquí es útil medir el esfuerzo necesario para obtener en un diseño los beneficios y resultados deseados, ya sean monetarios o alguna manera cuantificable. Entonces, si la inversión es mayor que los beneficios, se debería considerar una solución (diseño) diferente y viceversa (Lamp, 2015)

Aquí se debe tomar en cuenta que el diseño a desarrollar no debe escapar de la realidad y debe estar acorde a los objetivos previa

3.1. Definición por etapas

Por otro lado, el Design Thinking está compuesto por cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear (Institute of Design at Standford, 2014). Cabe resaltar que dicho proceso no es lineal; es decir, en cualquier momento se puede volver a analizar etapas anteriores, saltarse hacia adelante o pasar etapas no consecutivas en caso se considere oportuno. El siguiente gráfico muestra las etapas mencionadas previamente:

Figura 1: Etapas Design Thinking



Adaptado de: Brown (2009)

A continuación se describen las etapas por las cuales está compuesto el Design Thinking. Para ello se tomará como base la “Mini Guía: una introducción al Design Thinking” publicado por el Institute of Design at Stanford:

3.2. Empatizar

Esta etapa es la base y elemento esencial del Design Thinking. Como se ha mencionado, la metodología está centrada en las personas, en la cual el designer juega un rol importante ya que es quien debe entender a los usuarios o clientes dentro del contexto que se está diseñando poniéndolos en el centro del proceso creativo (BBVA Open 4U, 2014). Esto último se ve reflejado en las funciones que debe cumplir, las cuales son observar, involucrar y mirar y escuchar.

La primera busca identificar los comportamientos de los usuarios a analizar en diferentes contextos. Cabe resaltar que se debe cumplir un rol externo; es decir, observar desde el exterior sin alterar el comportamiento de los usuarios. Por otro lado, en “involucrar” se destaca que resulta muy importante la interacción con los usuarios: conversar con ellos y entender sus necesidades. Por último, el mirar y escuchar aporta conocimientos que pueden ser difíciles de recoger de otro modo (BBVA Open 4U, 2014); se debe tomar en consideración que los problemas que se tratarán de resolver no son personales, sino los problemas que aquejan a los clientes o usuarios.

Es así que como en la primera etapa, también conocida como “immerse”, el designer debe “hundirse en un mar de aprendizaje, se ingresa en un estado de observación, comprensión e involucramiento” (Institute of Design at Standford, 2014, p. 5).

3.3. Definir

Una vez que se tiene un conocimiento profundo del cliente, como siguiente paso está la definición del problema o “point of view” (POV) que es el reto en el cual se va a innovar y donde se define quién será el cliente o usuario final de la solución que se intentará diseñar. Aquí se debe crear coherencia sobre la variada información recopilada en la etapa anterior, lo que permite trasladar dos aspectos importantes: la claridad y enfoque; esto facilita el espacio del design en el cual se definirán y re-definirán los conceptos. Cabe resaltar que el problema inicial planteado antes de empezar con las etapas del Design Thinking no necesariamente coincidirá con el nuevo problema planteado a solucionar (Institute of Design at Standford, 2014).

En otras palabras, es una etapa crítica del proceso del design dado que es la guía de enfoque; por lo tanto, “debe ser inspiradora para el equipo y además, debe capturar las mentes y corazones de los usuarios para generar criterios y evaluar ideas y contrarrestarlas” (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones [MICTT], 2014).

Una vez culminada la investigación, se debe proceder a concluir, en primera instancia, con la etapa de entendimiento en grupo; de manera que se puedan definir, sintetizar y sumar hallazgos entre los designers involucrados.

3.4. Idear

Según el Institute of Design at Standford (2014), es en esta etapa en donde empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas y se entregan los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Asimismo, todas las ideas generadas en

esta etapa son válidas y se combina todo desde el pensamiento consciente e inconsciente, el racional y la imaginación.

Por otro lado, es en esta etapa donde se construyen ideas las cuales deben ser vistas como posibles alternativas de solución; es decir, se pueden tomar estas ideas como generadoras de más de una solución lo cual permite atacar distintos focos:

- Pensar en soluciones que son obvias y por lo tanto permite aumentar el potencial de innovación del conjunto de posibilidades.
- Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo.
- Descubrir áreas inesperadas de exploración al crear mayores opciones para innovar.

3.5. Prototipar

Esta etapa es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que acerquen a la solución final. Estos elementos no necesariamente deben ser un objeto, sino cualquier cosa con la cual el usuario pueda interactuar, trabajar y/o experimentar (Innovation Factory Institute, 2013).

Asimismo, es un proceso de mejora, es decir, en él se van haciendo ajustes tomando como referencia las opiniones y la retroalimentación de los usuarios o clientes. Este proceso se va refinando a medida que el proyecto avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso (Innovation Factory Institute, 2013).

Por otro lado, es importante realizar prototipos dado que permite solucionar los problemas a partir de inventar y construir en función de las ideas para solucionar el problema, comunicar a través de la visibilidad y tangibilidad del prototipo. Además, la etapa contempla el cometer errores sin que conlleve a una pérdida total de la inversión, sino que más bien está dirigida a facilitar la corrección.

Asimismo, resulta importante mencionar los niveles de fidelidad y contextualidad del prototipado. Como se menciona en el texto Design Thinking - Innovación en Negocios, el prototipo puede ser desde una representación conceptual o análoga de la solución hasta la construcción de algo más cercano a la solución final (Vianna et al., 2013). Los tres niveles de fidelidad se muestran a continuación:

Tabla 1: Niveles de fidelidad

Baja	Media	Alta
Representación conceptual y	Representación de aspectos	Representación lo más cercana

análoga a la idea	de la idea	posible de la idea
-------------------	------------	--------------------

Adaptado de: Vianna, Vianna, Adler, Lucena, Russo (2013)

En cuanto a los niveles de contextualidad, el prototipo puede involucrar o no usuarios finales y ser realizada desde un laboratorio, como en el ambiente final donde el producto o servicio será usado (Vianna et al., 2013). Los niveles de contextualización de muestran a continuación:

Tabla 2 Niveles de contextualidad

Restringido	General	Parcial	Total
En ambiente controlado	Cualquier usuario	Usuario final o ambiente final	Usuario final y ambiente final
	Cualquier ambiente		

Adaptado de: Vianna et al. (2013)

Por último, es necesaria para evaluar las alternativas provenientes del desarrollo de múltiples ideas y controlar el proceso de la creación de soluciones, el cual ayuda a identificar las distintas variables que influyen en el problema. (Institute of Design at Stanford, 2014).

3.6. Evaluar

Esta última etapa consiste en solicitar la retroalimentación y opiniones de los usuarios sobre los prototipos creados. Una regla es hacer el prototipo creyendo que se está en lo correcto pero evaluar pensando que se está equivocado. Es en esta etapa en donde se redefinen las soluciones para mejorarlas. (Innovation Factory Institute, 2013). Se realiza la evaluación para refinar prototipos y soluciones, para aprender más sobre el usuario y para empatizar más y crear compromiso a través de observaciones (Institute of Design at Stanford, 2014).

Por otro lado, cabe mencionar los aspectos que se deben tener presente en la etapa de evaluación. En primer lugar, se debe entregar el prototipo sin explicar nada, puesto que el usuario debe interpretar y observar el objeto, solo se debe observar cómo interactúa con él; se debe escuchar todo lo que piensa sobre el prototipo y responder las preguntas que tenga. En segundo lugar, se deben crear experiencias, dado que no es suficiente solo entregar el objeto. En ese sentido, se debe crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más clara del contexto. En tercer lugar, se le debe pedir al usuario que compare; es decir, entregarle distintos prototipos para que pueda tener una base para poder comparar, ya que esto revela necesidades potenciales (Institute of Design at Stanford, 2014).

4. Otros conceptos

Si bien la metodología empleada en la presente investigación ya representa un nivel de innovación y los conceptos mencionados en este capítulo son utilizados de manera continua a lo largo del texto, existen otros que son utilizados principalmente en el Capítulo 05, donde se proponen estrategias para llevar a cabo un modelo de negocio específico.

4.1. Branding

¿Cómo diferenciar los productos ofrecidos de los vendidos en mercados o clusters?
¿Cómo generar el valor suficiente en el cliente para que prefiera la compra de los productos ofrecidos por el negocio en lugar de una importación directa? El branding se basa en la utilización de un logo que transmita ese valor buscado, que genere confianza en el cliente y que diferencie al producto de cualquiera ofrecido bajo un método distinto (Tiwarly, 2008).

Así, resulta importante la aplicación del branding en los negocios, ya que el valor de la marca puede llegar a ser crítico en la definición de estrategias de cara al público y socios potenciales.

4.2. Gestión punto de venta

La gestión del punto de venta es un tema bastante desarrollado, principalmente en supermercados. Un estudio de la Universidad Autónoma de Bucaramanga reveló que más del 32% de la muestra (consumidores frecuentes de supermercados) presta mayor atención a las promotoras en el punto de venta y poco más del 30% en decoración del punto de venta; sin embargo, al compararlo con la incidencia en la decisión de compra en el punto, el resultado se eleva a más del 37% a la decoración del punto de venta (Ramírez Beltrán & Alférez Sandoval, 2014).

Así, debemos entender la importancia del trabajo visual en el punto de venta, dado que este se encuentra bajo un sinnúmero de estímulos y, teniendo en cuenta que la decoración es el principal motivo de acercamiento del cliente, no se debe desaprovechar la oportunidad de trabajar la marca, la exposición de productos y la señalización de ofertas.

En este punto es importante resaltar su estrecha relación con el branding y la necesidad de entender al consumidor. El primero ligado al diseño y cómo se mostrará la marca en el punto de venta, desde al lado de qué otra marca se debe exponer a la propia para generar mayor valor, hasta con la cual debe estar más alejada para evitar la destrucción de valor.

4.3. Perfil del consumidor peruano

Si bien la metodología conlleva una definición propia del público objetivo, es importante corroborar diferentes tipos de información con estudios previos para confirmar que si los hallazgos están alineados a la realidad peruana. Así, se procede a ahondar en la definición de comportamiento del consumidor y las variables que influyen en la compra.

4.3.1. Comportamiento del Consumidor

Como se menciona previamente, los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2014), por tanto es necesario conocer muy bien las características demográficas, geográficas y psicográficas, así como los hábitos de compra del consumidor peruano. En ese sentido, esta información será de importancia para analizar el público objetivo.

Según un estudio de Nielsen (2014), en los mercados en crecimiento se observa una mayor afinidad a marcas aspiracionales, así como una mayor inclinación a la adopción temprana de nuevos productos.

Por otro lado, según un estudio de Arellano Marketing, en el Perú existen seis diferentes estilos de vida, siendo uno de ellos de “Las Modernas”, las cuales son mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Asimismo, ellas se maquillan, se arreglan, les encanta salir de compras, buscan el reconocimiento de la sociedad y pertenecen a los NSE B, C, D y E. (Arellano, 2000).

4.3.2. Variables que influyen en la compra

Es importante resaltar y conocer aquellos aspectos que influyen en la toma de decisiones de compra del consumidor. El proceso de toma de decisiones consta de seis etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, análisis de la información, acto de compra, utilización y análisis post-compra. En la etapa del reconocimiento del problema el consumidor reconoce la existencia de una carencia. Luego de esto, se inicia la etapa de búsqueda de información, en la que el consumidor la busca de manera interna (experiencia) o externa. Posterior a ello, el consumidor analiza la información para tomar aquella decisión que maximice su utilidad. Después este análisis se concreta en el la compra del producto o servicio elegido; y, finalmente, se inicia el análisis post-compra, en el que se evalúa la calidad de su compra. (Arellano, 2000).

Asimismo, como menciona Lizardo Vargas Bianchi, existen seis factores, adicionales al precio, que influyen en el comportamiento del consumidor. El primero es la cultura, que hace referencia a que con el fin de encajar en un grupo cultural, un consumidor debe seguir las normas culturales que se encuentran formalmente manifiestas y aquellas que son tácitas. En segundo lugar se encuentra el estilo de vida, el cual es determinado por su nivel de ingresos monetarios. En tercer lugar se encuentra la motivación, esta es la variable que impulsa a una persona a considerar una necesidad más importante que otra, que se alimenta por diferentes necesidades de naturaleza fisiológica, biológica. En cuarto lugar se encuentra la personalidad del consumidor, definida como un conjunto de variables que están profundamente arraigados en la mente de una persona. En quinto lugar, se ubica la variable edad, este influye en el comportamiento del consumidor de una forma más directa. Finalmente, se encuentra la percepción como la opinión prevaleciente popular acerca de un producto o servicio en un momento (Vargas, 2013).

Por otro lado, según un artículo del portal Gestipolis, en la evaluación de decisión de compra, el consumidor forma un conjunto clasificado de preferencias. Normalmente se dirige hacia el producto preferido, formando una intención de compra. En este proceso intervienen tres factores: el primero de ellos se refiere a las actitudes de otras personas que reducen la posibilidad de compra del consumidor, por la intensidad de la actitud negativa del otro y la motivación del consumidor para acatar el anhelo del otro. En segundo lugar, se puede mencionar los factores situacionales anticipados; es decir, aquellos que intervienen en la intención de compra sobre la base de factores como ingreso, precios y beneficios esperados. Por último, los factores situacionales no anticipados, son aquellos que evitan la realización de compra al encontrar ciertas dificultades antes de adquirir el bien o servicio, como las financieras y el ambiente (Gestipolis, 2011).

5. Evaluación del estado de conocimiento

Es importante tener claro que la columna vertebral de la propuesta se basa en el Design Thinking y los diferentes procesos que lo integran. Una propuesta basada en las necesidades, problemas o requerimientos del consumidor trae, a su vez, diferentes conocimientos respecto al planteamiento que deben ser tomados en cuenta. Además, esto conlleva a que el público objetivo pueda ser redefinido a los largo del trabajo de investigación.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que el consumidor peruano actual es más racional en sus elecciones y se informa mejor antes de adquirir un bien o servicio, por tanto, es más exigente y se debe responder a estas exigencias con una propuesta de valor que satisfaga su

necesidad (Semana económica, 2014). En ese sentido, se buscará encontrar qué procesos, servicios y canales de comunicación son los más adecuados para el público objetivo inicial y cómo es que estos irían cambiando a lo largo del proceso; no obstante, la variación de estos ítems es mucho menos notable como, por ejemplo, los posibles productos a ofrecer.

Además, conceptos como el de branding y la gestión del punto de venta complementan la visión innovadora que se desarrolla en las estrategias potenciales del modelo de negocio. También se debe resaltar que los estudios previos sobre el perfil del consumidor peruano facilitan la alineación de los resultados esperados en lo que respecta a la definición de un público objetivo con teoría previa.

Así, se espera la identificación de un problema, necesidad u oportunidad, mediante un proceso innovador, que permita el planteamiento de una solución a manera de modelo de negocio mediante la interacción entre los designers y personas que son parte del público objetivo.

CAPÍTULO 03: MARCO METODOLÓGICO

Como se menciona en el Capítulo 01, el presente documento tiene como primer objetivo específico de la investigación de mercado definir un público objetivo; en adelante, se empieza con el proceso de creación de la propuesta de modelo de negocio.

En línea con ello y por la metodología utilizada se ha realizado una investigación cualitativa con sustento en el Design Thinking y con los beneficios que este trae, a la vez que se abre la oportunidad de desarrollar un estudio cuantitativo complementario.

En este capítulo, se desarrolla la definición de los principales métodos empleados para el correcto desarrollo del documento.

1. Enfoque Cualitativo

Dado el enfoque de la metodología utilizada, es necesario desarrollar y entender las diferentes medidas y variables bajo las cuales se requiere evaluar al consumidor, se ha optado por definir los métodos utilizados, los cuales son principalmente cualitativos. Este enfoque “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, cuya meta es describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández, Fernández, & Baptista ,2014).

Así, para identificar, delimitar, acercarse y conocer al potencial público objetivo, se utilizarán sesiones de grupo, las cuales brindan un nivel de empatía en las personas involucradas mayor al de las entrevistas iniciales. Posteriormente, las sesiones grupales serán dirigidas a la ideación de una propuesta como solución ante el problema encontrado, de tal manera que se siga una línea lógica a lo largo de la investigación.

1.1. Investigación-Acción

En primer lugar, se debe resaltar que el diseño utilizado es el de investigación-acción, el cual, a manera de resumen, es utilizado cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio en esta (Sampieri, pp.470 – 471). Es así que este diseño permite plantear posibles soluciones a un problema u oportunidad encontrada en el público objetivo materia de investigación. De acuerdo a Stringer (1999), uno de los principales representantes de este diseño de investigación, las tres fases esenciales de este diseño son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar)

y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica hasta que, luego de plantear posibles soluciones, se logra a resolver la problemática de manera satisfactoria. Asimismo, los instrumentos que permiten la recolección de datos para el desarrollo de la presente investigación son las entrevistas a expertos, reuniones grupales (grupos de enfoque, foros de discusión, reuniones de trabajo). De igual manera, dicho diseño de investigación permite involucrar al público objetivo en las decisiones sobre cómo analizar la información recopilada (Sampieri, p. 472).

1.2. Muestreo No Probabilístico por Conveniencia

Debemos tener en cuenta que el Muestreo No Probabilístico se utiliza “cuando no tenemos acceso a una lista completa de los individuos que forman la población y, por lo tanto, no conocemos la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra.” (Ochoa, 2015). Al tener un universo de mujeres tan extenso y un público objetivo por definir, no es conveniente la utilización de métodos cuantitativos o entrevistas hasta un punto de saturación.

Si bien esto conlleva a no tener una base cuantitativa certera, la naturaleza del Design Thinking conlleva a encontrar problemas y oportunidades potenciales en un mercado conociendo al consumidor; no obstante, la presente tesis bien puede ser complementada con un trabajo de investigación cuantitativo que confirme estadísticamente el modelo propuesto y que facilite la estimación de la demanda.

A su vez, el Muestro No Probabilístico por Conveniencia se centra en la selección de individuos por la facilidad del acceso a ellos en lugar de utilizar métodos estadísticos que definan el azar (Ochoa, 2015). Para esto, se empatizará con las mujeres a las que se tenga una mayor facilidad de acceso, entrevistando a un total de 87 mujeres mediante el método explicado; una vez encontrado un problema u oportunidad de negocio que sea repetitivo en las personas entrevistadas, se procederá a tabular sus respuestas y ahondar en dicho tema, mediante una nueva sesión de entrevistas personales a 61 mujeres del grupo inicial.

1.3. Entrevistas a Expertos

Se plantea conocer la percepción de expertos en cuanto a la viabilidad de la propuesta de modelo de negocio y explorar que cambios se podrían implementar, motivo por el cual es prudente realizar entrevistas a personas afines al modelo de negocio resultante de la investigación de mercado. También se halló la necesidad de conocer una perspectiva profesional

sobre el diseño del modelo de negocio con la finalidad de tener un punto de venta físicamente correcto.

Así, en este método semi-estructural puede apreciarse claramente el nivel de profundidad de las preguntas alineadas a diferentes objetivos dentro de la entrevista, a su vez que se obtienen datos cualitativos y cuantitativos, si bien hay una especial atención por los primeros.

1.4. Sesiones y Talleres Grupales

Las sesiones y talleres grupales o de grupo tendrán dos fines: reforzar y profundizar la información que se encuentre en las entrevistas a expertos y conocer y entender al potencial público objetivo para plantear prototipos del modelo que se acerquen cada vez más a una respuesta positiva en el mercado. Se utilizarán grupos de discusión para identificar necesidades, motivaciones profundas y oportunidades estratégicas; sesiones proyectivas para encontrar las primera bases sobre las cuales se armará el primer prototipo, encontrando razones ocultas, relaciones emocionales y motivaciones, y brainstorming para obtener retroalimentación sobre cada prototipo planteado (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación [AMAI], 2008), resultando un total de 4 sesiones grupales donde a partir de los uales se creó el Mapa de Empatía detallado en el Capítulo 04.

Si bien la utilización de estudios cualitativos como base de la investigación conlleva a que los resultados no puedan ser generalizados, se considera que debería ser el inicio de todo modelo de negocio ya que promueve el conocimiento del consumidor antes de la oferta de productos, servicios y/o experiencias que no estén alineados al mercado y que pueden tener un alto riesgo de fracasar en el tiempo, por más rentable que haya resultado el estudio en la investigación.

2. Design Thinking

Este punto consiste en describir la manera cómo será aplicada la metodología base de la Propuesta de Modelo de Negocio. Para ello, como se menciona en capítulos anteriores, se aplicaran diversas técnicas y herramientas de acuerdo a cómo se vayan desarrollando las etapas del Design Thinking.

2.1. Empatizar

Se debe recalcar que lo más importante de esta etapa es generar empatía no solo con los usuarios y los clientes, sino con las personas que intervienen en todo el proceso; principalmente, “escucharlos y observarlos”. De esta manera, se debe realizar la interrogante “¿Cómo empatizar?”. De acuerdo al artículo publicado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica (2014), se deben realizar las siguientes actividades:

Tabla 3: ¿Cómo empatizar?

ETA PA	¿CÓMO EMPATIZAR?
EMP ATIZAR	- Reunir todas las vivencias, ejemplos, historias, y material en general de otros intentos de solución al mismo problema.
	- Compartir la información obtenida con todos los involucrados en el diseño del Plan del modelo de negocios.
	- Siempre se debe situar al usuario como el centro principal del proyecto.
	- Realizar observaciones de campo de manera crítica (involucramiento).
	- Realizar entrevistas a profundidad a expertos en los temas relacionados con la Propuesta de Modelo de Negocio.
	- Recopilar información local y global relacionada con la industria, el sector y la competencia (análisis externo e interno).
	- Centrarse en la experiencia del entorno (Benchmarking).
	- Acercarse e involucrarse en la vida del público objetivo durante el desarrollo de la etapa.
- Buscar, descubrir y plantear oportunidades de mejora, cambio e innovación.	

Adaptado de: Ministerio de Ciencia, Tecnología y telecomunicación de Costa Rica (2014)

Entonces, en este proceso es muy importante ser observador y saber “¿qué hace?”, “¿cómo piensa?”, “¿cómo lo hace?” y “¿por qué lo hace?” (MICITT, 2014), con la finalidad de encontrar insights u oportunidades de innovación. Para ello, se deben elegir las técnicas a utilizar que permitirán desarrollar esta etapa de manera eficiente y obtener resultados positivos. Las técnicas a utilizar son:

2.1.1. Entrevistas

Las entrevistas iniciales al público objetivo inicial tienen como finalidad conocer tanto el posible entorno como las preferencias del consumidor (entrevistas al público objetivo potencial).

Así, se propone la realización de dos etapas de entrevistas al público potencial: la primera para conocer sus preferencias sobre las categorías que suelen consumir y la segunda para ahondar más en la categoría más conveniente.

2.1.2. Observación de campo

La observación es la “acción de observar o mirar algo o a alguien con mucha atención y detenimiento para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o sus características” (Oxford Dictionaries, 2015). Asimismo, “la observación juega un papel muy importante en toda investigación porque proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos” (Van Dalen & Meyer, 1981). Dichos hechos son relevantes para el planteamiento del modelo de negocios dado que la observación es una técnica que, en un principio, consiste en observar atentamente el fenómeno a estudiar y recopilar información para que, en una segunda etapa, se proceda con el análisis. Para el presente modelo de plan de negocios, el tipo de observación a utilizar será la observación no estructurada, también llamada simple o libre. Dicho tipo de observación es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales (Portal de Relaciones Públicas, 2013).

2.1.3. Benchmarking

El benchmarking “es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizaciones” (Spendolini, 2005). La definición previa presenta aspectos importantes como el concepto de continuidad, ya que el benchmarking debe ser un proceso continuo y constante y no solo debe realizarse una sola vez; asimismo, la definición expresa que el benchmarking debe ser dirigido hacia las empresas y/o negocios más reconocidos y líderes en el sector (Blogspot, 2015).

De esta manera, el benchmarking será una técnica a utilizar teniendo en cuenta el contexto local y exterior. En el contexto local, se utilizará dicha herramienta para evaluar los procesos de trabajo de los principales negocios afines al resultante. Asimismo, la herramienta en mención se utilizará para evaluar ciertos procesos de trabajo de los negocios idóneos.

2.2. Definir

Como se menciona en el Capítulo 02, en la presente etapa se debe definir lo que realmente afecte al problema planteado e intervenga en su solución, para obtener la claridad y

enfoque requeridos en el espacio del design. Además, debe existir coherencia entre toda la información recopilada con la propuesta inicial y objetivos generales y específicos planteados.

En otras palabras, esta etapa es crítica en el proceso de diseño, dado que es la guía de enfoque. Ante ello, debe considerarse “¿Cómo definir?” (MICITT, 2014).

Tabla 4: ¿Cómo definir?

ETAP A	¿CÓMO DEFINIR?
DEFI NIR	- Desarrollar un punto de vista del panorama en general.
	- Examinar la información recopilada considerando cada parte del problema.
	- Articular ideas y definir o redefinir el problema y conceptos que tengan puntos de vista diferentes, con ideas concisas, rápidas y eficientes.
	- Definir las fortalezas y debilidades que impactan en el éxito de la propuesta de modelo de negocio.
	- Identificar los elementos que pueden agregar valor a la propuesta planteada.
	- Identificar las necesidades y motivaciones ocultas de los usuarios internos y externos.
	- Cuestionar el marco general acerca del problema y plantear sus posibles soluciones.
	- Definir y mapear una base de clientes potenciales.
	- Definir el mercado meta.
	- Volver a prestar atención a los usuarios externos.
	- Definir: tiempos, recursos, base de datos de los clientes objetivo y mercado establecido.
	- Analizar la relevancia y el impacto de utilizar tecnología en la propuesta de modelo de negocio.
- Organizar la información recopilada en la etapa anterior y sintetizarla.	

Adaptado de: Ministerio de Ciencia, Tecnología y telecomunicación de Costa Rica (2014)

Entonces, luego del levantamiento de datos e información, se procede a la organización, análisis y síntesis de estos con la finalidad de obtener lo que se conoce como el Punto de Vista (POV por sus siglas en inglés), el cual es la base para continuar con las etapas del Design y proceder a pensar en posibles diseños que den solución a la oportunidad o problema encontrado definido en el POV.

2.3. Idear

En esta etapa, es necesario separar el proceso de generación de ideas de la evaluación de ideas, para buscar soluciones de forma integral, con ideas innovadoras que, de acuerdo a las necesidades del cliente, satisfagan la solución (MICITT, 2014).

Entonces, ¿cómo se debe idear? El cuadro siguiente muestra las actividades a desarrollar durante la etapa:

Tabla 5: ¿Cómo idear?

ETAP A	¿CÓMO IDEAR?
IDEA R	- Poner al cliente en el centro de todo
	- No juzgar ideas (aceptar todas las ideas brindadas por los designers).
	- Registrar todas las sesiones de lluvias de ideas.
	- Mantener una conversación a la vez.
	- Tener identificadas las necesidades y motivaciones de los clientes.
	- Pensar en soluciones obvias. Ello aumenta el potencial de innovación del conjunto de posibilidades.
	- Tratar de descubrir áreas inesperadas de exploración, creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.
	- Buscar la simplicidad.
	- Compartir ideas, mezclarlas o agruparlas y tratar de expresarlas gráficamente.
	- Tener en cuenta los recursos y herramientas disponibles (materiales, financieros, humanos y técnicos).
	- Mantener una visión innovadora y sostenible para obtener ideas en esta línea.
	- Hacer bosquejos e inventar escenarios.
- Aplicar un pensamiento integrador.	

Adaptado de: Ministerio de Ciencia, Tecnología y telecomunicación de Costa Rica (2014)

Para el desarrollo de las actividades mencionadas previamente, existen diferentes técnicas como los seis sombreros para pensar, el método 635, los mapas mentales y el storyboards.

La técnica “seis sombreros para pensar” fue inventada por Edward de Bono, la cual consta de seis sombreros imaginarios, de diferentes colores, “que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Cabe resaltar que cuando la técnica es empleada, los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo” (Neurilla, 2010). Cada uno de estos sombreros está representado por seis estilos de pensamiento, los cuales son:

- Sombrero blanco: debe ser objetivo a los datos y a la información
- Sombrero negro: debe ser crítico, juicioso y prudente
- Sombrero verde: debe expresar nuevos conceptos, ideas, posibilidades, percepciones y usar el pensamiento creativo
- Sombrero amarillo: debe pensar positivamente
- Sombrero azul: debe realizar el control y gestión del proceso de pensamiento

Así pues, este método sencillo puede ser muy efectivo para generar nuevas ideas de manera que permitan plantear soluciones para el problema identificado.

Otra de las técnicas que se utilizará en esta etapa es la del “método 635”. Como menciona Juan Carlos Gómez (2013), Gerente General de Comunicaz, dicha técnica consiste en la reunión de seis personas que propondrán un mínimo de tres ideas que escribirán en un papel, cada 5 minutos se pasa la hoja y a partir de los comentarios del predecesor se vuelven a escribir nuevas ideas. Este proceso dura 30 minutos y tiene como resultado 108 ideas posibles. En ese sentido, dicha técnica ayudará a agilizar el proceso de generación de ideas, estableciendo un límite de tiempo.

En lo que respecta a los mapas mentales, es una técnica que invita a la creatividad y generación de ideas a través de la exposición de imágenes. Este es un “diagrama usado para representar conceptos (palabras, ideas o tareas) dispuestos radialmente alrededor de una idea central. Es una técnica gráfica con la que se organizan ideas a partir de una imagen o concepto central y desde la cual se generan nuevas ideas acompañadas de otras imágenes o conceptos que se relacionan con la idea central” (Intervención Psicoterapéutica, 2013). De esta manera, con esta técnica, se podrá desarrollar la creatividad de los usuarios al estimular la percepción visual a través de las imágenes o conceptos.

Por último, está la técnica Storyboarding, la cual “consiste en escribir ideas y pensamientos y ubicarlos sobre una pizarra o pared, tanto para trabajar en un proyecto o en la resolución de un problema. Es una técnica de creatividad que permite sumergirse de forma total en las ideas de un trabajo en equipo, con el fin de resolver un problema o generar un nuevo

concepto, pues gracias a ella es posible ver las ideas de forma conjunta, junto con sus similitudes e interconexiones” (Psicología y Empresa, 2011). Por tanto, esta técnica permitirá ver mejor las interrelaciones y correspondencias entre las ideas, así como obtener una mejor proyección del panorama global a desarrollar.

2.4. Prototipar

En esta etapa se debe crear un producto mínimo viable que tenga la funcionalidad mínima requerida por el cliente, de manera que le permita experimentar con este. Cabe resaltar que deben realizarse prototipos rápidos y económicos, no usar materiales complejos (buscar siempre la simplicidad), pero con contenido que genere debate y feedback de los clientes para la mejora de los mismos (MICITT, 2014).

¿Cómo deben realizarse los prototipos?, en el cuadro siguiente se muestran las actividades que se toman en cuenta al momento de desarrollar los prototipos de la presente tesis:

Tabla 6: ¿Cómo prototipar?

ETAP A	¿CÓMO PROTOTIPAR?
PROT OTIPAR	- Revisar los objetivos planteados.
	- Combinar ideas, desarrollarlas y afinarlas.
	- Empezar a construir el prototipo. No dedicar demasiado tiempo a un prototipo: dejarlo antes de involucrarse demasiado emocionalmente.
	- Identificar las variables: cada prototipo debe ir respondiendo preguntas cuando se esté evaluando.
	- Se debe estar atento a las respuestas de la interacción del objeto con el usuario.
	- Trabajar los prototipos con un usuario en la mente. Siempre considerar que el cliente es el centro de todo el proyecto.
	- Preguntarse ¿Qué se espera evaluar con el usuario? ¿Qué tipo de comportamientos se espera?
	- Construir varias soluciones, generar variantes y borradores.
	- Siempre buscar retroalimentación de todos los que participan. Además, se puede incluir la opinión de personas externas.
	- Confundirse. En esta etapa el error se debe tomar como algo natural y es necesario para aprender.
	- Comprobar que lo obtenido es coherente con el entorno.
	- Repetir las propuestas hasta llegar a una solución satisfactoria.

	- Al presentar el prototipo debe tener un buen argumento y criterios.
--	---

Adaptado de: Ministerio de Ciencia, Tecnología y telecomunicación de Costa Rica (2014)

2.5. Evaluar

Como se menciona en el capítulo anterior, en la presente etapa se busca la retroalimentación de los usuarios, clientes e integrantes del equipo de diseño, aprovechando que un prototipo admite aportaciones y modificaciones, dando una oportunidad para empatizar con los usuarios o clientes (en este caso, público objetivo potencial), redefinir soluciones y mejorarlas.

Los diferentes resultados que se pueden obtener al llegar a esta etapa hacen que las herramientas específicas a utilizar varíen según el conocimiento adquirido en etapas anteriores. Ante ello, se considera importante resaltar el “¿Cómo evaluar (o testear)?”, donde se rescatan las actividades a desarrollar para la presente etapa.

Tabla 7: ¿Cómo evaluar?

ETAPA	¿CÓMO EVALUAR?
EVALUAR	- Definir las métricas relevantes para la cuantificación de resultados.
	- No explicar, solo mostrar el prototipo. Entregar el prototipo a los usuarios sin explicar nada.
	- Crear experiencias: No es suficiente solo entregarles el objeto, lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más acabada del contexto.
	- Comparar distintos prototipos. Pedir al usuario que compare y que los pruebe para revelar necesidades potenciales.
	- Documentar todos los resultados.

Adaptado de: Ministerio de Ciencia, Tecnología y telecomunicación de Costa Rica (2014)

Adicional a ello, en esta etapa se aplica la técnica del storyboard, el cual es un conjunto de imágenes mostradas en secuencia, con el fin de visualizar una animación o cualquier otro medio gráfico o interactivo. Asimismo, es un guion gráfico que permite la previsualización de un video antes de que sea terminado, en el cual se plantean las ideas principales del guion técnico, es decir, en este se dejan claro los detalles de cada escena (Martínez, 2011).

CAPÍTULO 04: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El presente capítulo busca cumplir con todos los objetivos, tanto general como específicos, propuestos en el Capítulo 01.

Para ello, según el Marco Metodológico, se aplican las herramientas pertinentes para cada etapa del Design Thinking, incluyendo la descripción de los prototipos empleados.

1. Empatizar

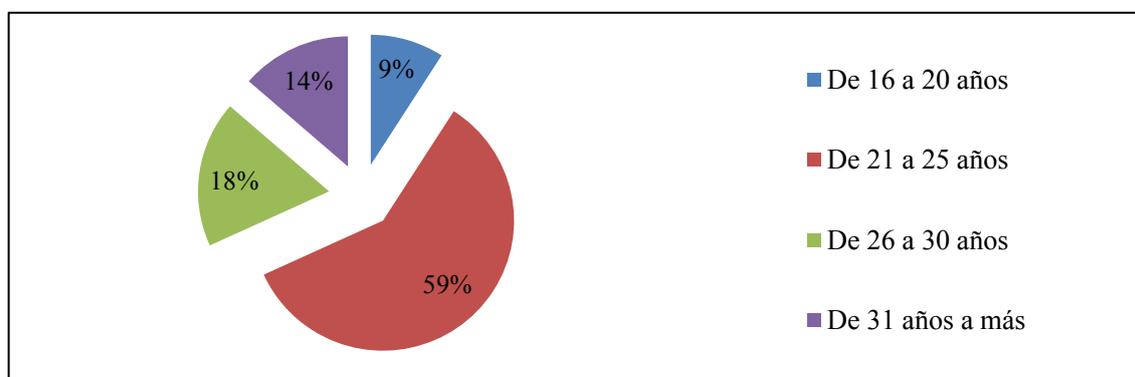
Para esta etapa, se empezó con la entrevistas a 87 mujeres de diferentes edades de Lima Metropolitana y Callao, con la finalidad de conocer sus preferencias de compra (ver Anexo A). Una vez encontrada una tendencia en la categoría de compra más común en las mujeres, se procedió a una segunda entrevista para ahondar más en la definición de la categoría a las mujeres con respuestas similares, conocer sus actitudes ante las preguntas y su reacción al conversar sobre la categoría elegida (ver Anexo B).

Así, una vez obtenido un segundo filtro sobre las preferencias de compra y el descubrimiento de insights similares, se hizo una nueva selección a las entrevistadas para proceder con sesiones grupales, donde se busca rescatar actitudes, inquietudes problemas y oportunidades en el mercado elegido.

1.1. Primera Entrevista al Público Objetivo Potencial

Las mujeres entrevistadas inicialmente tienen una distribución de edad que fluctúa entre los 16 y 45 años.

Figura 2: Distribución de edad de mujeres: Primera entrevista



En esta primera ronda de entrevistas se busca encontrar las principales categorías objetos de compra de las mujeres.

Así, se encuentra que más del 92% de las entrevistadas compra principalmente ropa. Al indagar sobre la segunda opción de compra, casi el 84% de las mujeres opta por comprar accesorios.

Tabla 8: Principales categorías de objeto de compra

Categoría	1ra Opción	2da Opción
Ropa	88.5%	16.3%
Accesorios	4.6%	75.6%
Otros	6.9%	8.1%
Total	100%	100%

Además, existe una clara tendencia en la compra de ropa y accesorios en el canal moderno (centros comerciales y tiendas por departamento) frente al canal tradicional (mercados, bazares, etc.). Adicionalmente, los principales motivos de compra son la variedad de productos y la cercanía a su hogar en el canal moderno y la cercanía en el canal tradicional:

Tabla 9: Tendencia de compra por canal

Canal / Motivo	Mujeres que prefieren el Canal por Motivo
Canal Moderno	87.4%
Variedad	47.1%
Ofertas	27.6%
Cercanía	11.5%
Otros	1.1%
Canal Tradicional	8.0%
Cercanía	3.4%
Variedad	2.3%
Precios	1.1%
Ofertas	1.1%
Indiferente	4.6%
Total general	100%

Asimismo, se preguntó también sobre la cuál es la categoría la cual comparten más gustos entre las mujeres. Para ello, se formuló la pregunta de la siguiente manera: “si tú y una mujer completamente diferente a ti fuesen de compras por separado y al final del día juntarán los productos que adquirieron, ¿qué productos serían los más comunes?”.

De esta manera, encontramos cuál es la categoría que se percibe como la más común entre las mismas entrevistadas, resumiéndose de la siguiente manera:

Tabla 10: Categoría más común entre entrevistadas

Categoría	Número de mujeres	Frecuencia
Accesorios	61	70.1%
Ropa	26	29.9%
Total	87	100%

Como se aprecia en el cuadro, las compras realizadas por las mujeres se resumen de manera absoluta en dos categorías, siendo la de mayor incidencia “Accesorios”, en una relación de más de dos a uno.

Además, la frecuencia de compra es de dos veces al mes en casi el 40% de los casos y de 23% cuando se trata de compras una vez al mes. Cabe resaltar que ninguna de las mujeres dijo no comprar accesorios por lo menos de manera mensual.

En lo que respecta al aspecto cualitativo, las mujeres demostraron gran interés y emoción al comenzar a hablar sobre sus preferencias de compra, destacando la importancia de la moda y tendencias en las decisiones de compra. Además, señalan la categoría como la más común porque es indispensable en el día de día de la mujer en lo que respecta a su apariencia.

También se encontró que buena parte de las mujeres es indiferente a la compañía al momento de hacer compras (25%), incluso casi el 20% prefiere ir sola, mas cerca del 48% de las entrevistadas que iban acompañadas dijo que lo hacían porque creen importante una segunda opinión.

En este punto, también es importante resaltar que la calidad, si bien es importante en la elección de accesorios para determinar si se despintan rápido o se rompen con facilidad, el precio bajo de los productos de casi toda categoría (exceptuando, por ejemplo, a las carteras); así, están estrechamente relacionadas la calidad y el precio, jugando un rol importante en los productos que se venden en el punto.

Ante los resultados, se consideró que la categoría con mayor oportunidad es la de Accesorios, siendo la que se considera como “indispensable” en toda mujer. Por otro lado, la tendencia de compra en el canal moderno por cercanía al hogar en una categoría que compite en el mercado de precios (por los costos reducidos de producción, importación y comercialización) es un indicio de que, con la calidad adecuada, se puede atacar al segmento con precios menores

en ubicaciones estratégicas, en lugares con mayor densidad demográfica, apelando a la desventaja de los altos costos de alquiler de centros comerciales.

1.2. Segunda Entrevista al Público Objetivo Potencial

Para la segunda entrevista se tuvo en cuenta a 61 mujeres del total de las entrevistadas inicialmente: aquellas que proponen que los accesorios son los productos que más comparten las mujeres como objeto de compra. El principal objetivo fue el de conocer más sobre las mujeres y lo que representan los accesorios para ellas, así como sus preferencias de compra.

En primer lugar, se indagó sobre la definición de la categoría objeto de estudio. La mayoría de las mujeres hace referencia a los accesorios como complemento de la ropa. Sin embargo, en lo que respecta a los insights encontrados, se resalta la vitalidad de los accesorios en el día a día de las mujeres. Estos no solo son un complemento de la vestimenta, sino que resaltan su belleza, les dan feminidad y les brindan seguridad.

Así, se define la categoría “accesorios” como “artículos de vestir indispensables para una mujer que, a manera de complemento de la ropa, resaltan su belleza y feminidad”.

También es importante mencionar que la categoría abarca una gran variedad de productos en la cual resaltan principalmente los aretes. Estos son el accesorio básico de casi todas las mujeres, muchas de ellas no pueden salir de casa sin ellos, llegando a comprar un par adicional en caso de que se les extravíe el que hayan llevado puesto. En ese sentido, casi el 100% de las entrevistadas afirmó que los aretes son el accesorio que más utilizan y son el principal motivo de las expresiones más profundas sobre feminidad y complemento.

Por otro lado, los accesorios no tienen restricción de uso, sino que más bien se utilizan diferentes estilos de los mismos para cada ocasión. Esto hace que la mayoría de las entrevistadas perciben su uso desde siempre y, además, no tengan productos sustitutos.

En lo que respecta al motivo de compra, existen dos líneas de respuesta claras: según la ocasión y por impulso. La primera se da cuando la mujer tiene algún evento que considere importante y necesita accesorios que combinen con cierto tipo de ropa o resalten de alguna manera su presencia. La segunda hace referencia a la compra por encontrar el producto en algún punto de venta; no obstante, cabe resaltar que para que esto ocurra, en general, el punto de venta debe ser lo suficientemente atractivo como para llamar la atención de la persona.

En línea con lo último, se les preguntó a las entrevistadas sobre cómo sería un mundo en donde los accesorios fuesen los protagonistas para encontrar algunas características de color, olor, música en un punto de venta, así como el público objetivo.

En lo referente al color, se prefieren los neutrales, como el blanco o el negro, de tal manera que los accesorios mostrados, que pueden llegar a ser de diversos colores, resalten; además, el rosado no fue muy mencionado e incluso llegó a ser percibido como un color asociado a las mujeres pero que no a todas les gusta. Por el lado del olor, se mencionaron los olores dulces y frutales, con una pequeña tendencia a la vainilla, pero que es un elemento importante en el ambiente. En la música no se destaca un género específico, pero sí una tendencia por ritmos considerados “alegres” como el pop en inglés, el latín y la electrónica. Por último, al indagar sobre los habitantes del mundo por el que se preguntaba, resulta muy interesante como, a pesar de los diferentes estilos de vestir en las mujeres, todas son completamente incluyentes en el punto de venta, conviviendo en armonía, mas separadas por estilos, aun estando muy cerca unas de otras.

Ello hace sentido en la preferencia de las marcas, donde destaca Do it! como la más conocida y, a la vez, la que tiene una mayor variedad de estilos ofrecidos en el mismo espacio. Sin embargo, también es importante señalar que muchas mujeres dijeron no tener una marca preferida y que más bien se dejan llevar por el gusto sobre el accesorio.

1.3. Observación de Campo

Al igual que el análisis del marco contextual, las entrevistas a expertos y las sesiones grupales, la observación de campo es un input necesario para la formulación final de la propuesta de valor del modelo de negocio que se desea proponer en el presente documento.

Así, antes de dar inicio a la etapa de empatizar, se procedió a realizar observaciones a negocios dedicados a la venta de esta categoría, específicamente a lugares en donde había mayor afluencia de mujeres que compraban accesorios, con el fin de recolectar datos y patrones de conducta que nos proporcionen las herramientas necesarias para corroborar o redefinir el problema y objetivos planteados inicialmente (ver Anexo C).

En primer lugar, para identificar los productos que suelen comprar más las mujeres, se visitaron diferentes tiendas del centro comercial Plaza San Miguel. Una de ellas fue Saga Falabella, aquí se pudo observar que la categoría que más suele comprar las mujeres es ropa, seguido de accesorios. Asimismo, el tiempo promedio en que demoran en elegir un producto es aproximadamente 30 minutos en ropa (ya que se deben probar) y entre 10 a 20 minutos en accesorios. Por otro lado, es importante mencionar que en este tipo de tiendas departamentales la venta funciona como una especie de autoservicio, en el que los productos se muestran en paneles o anaqueles para ser seleccionados por el cliente. Luego, se procedió a realizar la

observación de campo en la tienda departamental Ripley, en la cual se obtuvieron los mismos hallazgos.

En segundo lugar, sabiendo que la segunda categoría más comprada en mujeres son los accesorios, se procedió a observar a las mujeres que acudían a comprar a Do It!. En esta tienda las mujeres suelen asistir solas o acompañadas, mayormente de otra mujer. Además, se prueban los productos y suelen hacer preguntas acerca de estos a su acompañante o vendedor de tienda. El tiempo promedio entre la llegada del cliente y la compra es aproximadamente 10 minutos. Por otro lado, cabe mencionar, que a diferencia de las tiendas por departamentos, estas tienen una atención personalizada, en la que los vendedores se acercan a las clientas para asesorarlas o resolver sus consultas; sin embargo, se pudo identificar la incomodidad de algunas al momento en que las vendedoras se acercaban con su pequeña canasta.

Finalmente, se visitaron diferentes tiendas de accesorios de mujer del Centro de Lima. A diferencia de los puntos de ventas mencionados anteriormente, en estas tiendas se ofrecen productos al por mayor y aun menor precio. Cabe mencionar, que estos precios no son fijos y pueden variar, ya que el cliente (se observó que compraban hombres y mujeres) suele pedir precios menores y la vendedora puede modificarlo de acuerdo al volumen de compra. Es evidente que las personas que compran por mayor buscan vender estos productos a un precio mayor en otros lugares y así obtener un margen. Por otro lado, a este tipo de tiendas también acuden personas que compran al por menor y al paso, puesto que a algunas se las veía caminando a paso lento como si pasearan y retrocedían una vez que veían la tienda, es decir, parecía que su intención no era comprar; sin embargo les llamó la atención algún producto o la decoración de la tienda. Además, cabe mencionar que en estos tipos de tienda, dependiendo del tamaño, se observó que atienden de 1 a 3 vendedores, los cuales también realizan todo el proceso de venta, pero suelen persuadirla más y el tiempo de compra fluctúa entre los 10 y 20 minutos.

Entonces, se puede concluir que algunas mujeres suelen comprar accesorios femeninos por impulso y que según su perfil escoge en que punto de venta comprar. Además, tras el conteo del tiempo que la clienta pasa en tienda, se puede concluir que no demora más de 10 minutos, esto obviando a los clientes que compran al por mayor. También, se pudo observar que, si bien les gusta que la asesoren y le den información acerca del producto, a la mayoría no les agrada que las persuadan a comprar cuando aún no están decididas en adquirir el producto. Por último, se puede concluir, que en aquellos lugares en donde el precio no aparece en etiqueta o en donde no se ha invertido mucho en la presentación del producto, el cliente suele pedir precios menores al que el vendedor le ofrece, como sucede en el Centro de Lima.

1.4. Sesiones grupales

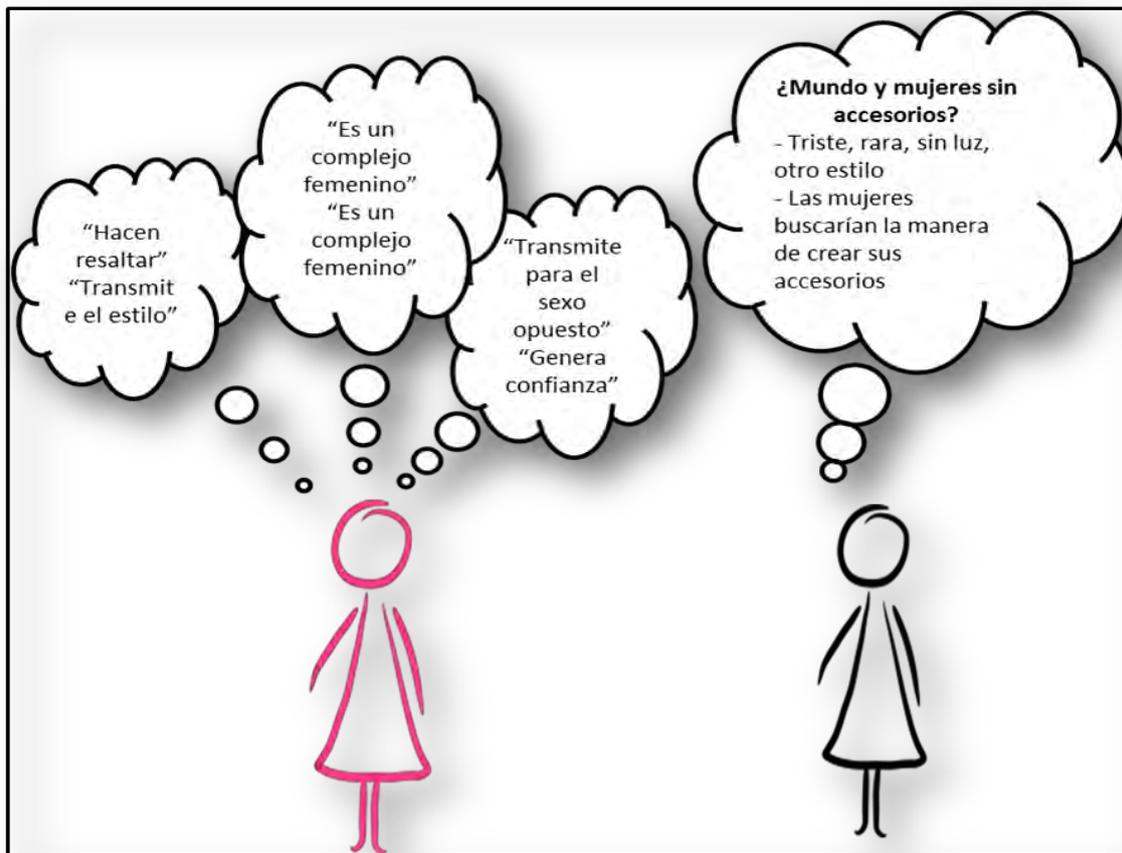
Como se mencionó previamente, se realizó una selección del total de personas entrevistadas para que participen de las sesiones grupales, las cuales cumplieron el rol de co-designers. Cabe resaltar que para la presente etapa empatizar se realizaron 04 sesiones grupales. De estas sesiones grupales, se obtuvieron insights similares acerca de las preferencias de compra, oportunidades y el problema vinculado con el mercado elegido (ver Anexo D).

1.4.1. Sesión grupal 1

Para el presente subcapítulo se han utilizado los resultados obtenidos de la sesión grupal respectiva (ver Anexo E). Antes del inicio de la primera sesión grupal, se procedió a observar la vestimenta de las co-designers participantes con la finalidad de confirmar si lo dicho en las entrevistas se evidenciaba en su indumentaria. Es así que todas las participantes portaban diversos accesorios, los cuales se pudo corroborar que coincidían con el uso de sus accesorios favoritos mencionados durante las entrevistas realizadas a su persona.

En dicha sesión grupal, la categoría “accesorios de mujer” fue definida como “todo lo que complementa y combina con la ropa y resalta más a la mujer”. Posteriormente se procedió a preguntar sobre qué es lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan “accesorios de mujer”; ante ello, se obtuvieron las siguientes respuestas (tomando en cuenta el orden en el que fueron mencionadas): aretes, joyas, carteras, correas, lentes, pulseras, anillos y pashminas. Asimismo, coincidían en que los zapatos y esmaltes podrían ser considerados como accesorios dado que son implementos que combina con la ropa y resalta a una mujer. Posteriormente, se conocieron los motivos por los cuales compran dichos accesorios y los insights de cómo sería el mundo y una mujer sin accesorios:

Figura 3: Sesión grupal 1: Insights



Aparte de los motivos mostrados anteriormente, las participantes se mostraban muy emocionadas con sus accesorios favoritos. Existía en todas de ellas pasión por los aretes y collares. Es aquí donde se evidenciaron insights acerca de ellas: “se sentían raras, incompletas o que les falta algo” en caso se olviden de portar algún accesorio un día cualquiera, destacando principalmente los aretes, cartera y pulseras, nombrados en orden de importancia.

Seguidamente, dieron a conocer las marcas o puntos de venta de accesorios más conocidos en el mercado: Do it!, Isadora, TM, Glitter y personas naturales que venden artículos importados por las redes sociales. Aquí se realizó una dinámica en la cual se personificaron a las marcas mencionadas previamente con la finalidad de conocer cómo son percibidas las marcas por los clientes. Cabe resaltar que son indiferentes a las marcas, por el contrario valoran más la calidad y variedad de los accesorios.

Figura 4: Sesión grupal 1: Marcas o puntos de venta más conocidos en el mercado

	<ul style="list-style-type: none">- Público joven - adulto.- Edad: 24 años. <p>Características: bonita, cabello castaño - oscuro largo y lacio. Utiliza muchos accesorios pero no recargada.</p>
	<ul style="list-style-type: none">- Mujeres sofisticadas.- Edad: 28 años. <p>- Características: Simpática, alta, cabello negro oscuro, con los accesorios necesarios.</p>
	<ul style="list-style-type: none">- Público adolescente - Joven.- Edad: 16 años. <p>- Características: cabello marrón oscuro, con muchos accesorios de colores.</p>
	<ul style="list-style-type: none">- Público joven.- Edad: 18 años. <p>- Características: público menos exigente con la calidad de los accesorios.</p>
	<ul style="list-style-type: none">- Sin límite de edad ni mayores restricciones.

Respecto al punto de venta ideal, las participantes coincidieron que debería ser un lugar versátil, ordenado y segmentado por categorías. Además, solo debería estar conformado por dos personas: cajero y un asesor de accesorios.

Por último, en relación al problema u oportunidades identificados, las participantes coincidieron en que no suelen planificar cuando van a comprar algún accesorio; por el contrario, consideran que para comprar uno de éstos depende del “momento”; es decir, la necesidad que se tenga en el caso se requiera uno de estos, que en muchos casos suele presentarse como una emergencia, y tienen que acudir algún punto de venta a adquirirlo o buscar el lugar adecuado en el momento indicado, ya sea al salir de la universidad o al salir del trabajo, en el cual coincidieron que si es un lugar que les llama la atención y cuentan con el mínimo de tiempo, por lo menos se acercarán al lugar a observarlo.

1.4.2. Sesión grupal 2:

Para el presente subcapítulo se han utilizado los resultados obtenidos de la sesión grupal respectiva (ver Anexo F). Al igual que en la sesión anterior, previo al inicio de la segunda sesión se observaron los accesorios que llevaban puestos las co-designers con el fin de confirmar si lo descrito en las entrevistas se evidenciaba con los mismos. Cada uno de las participantes contaba con diversos accesorios los cuales coincidían con lo dicho durante las entrevistas. Aquí cabe destacar que la diferencia con la primera sesión era que los accesorios que portaba cada una de las participantes eran diferentes. Ello por dos razones, la primera por la ocasión (trabajo, universidad, casual) del día de la sesión grupal y la otra por los diferentes gustos de acuerdo a la edad que tienen.

Luego, al inicio de la sesión grupal, la categoría “accesorios de mujer” fue definida como “un complemento de la vestimenta”. Posteriormente, se procedió a preguntar sobre qué es lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan “accesorios de mujer”, ante ello se obtuvieron las siguientes respuestas (tomando en cuenta el orden en el que fueron mencionadas): aretes, pulseras, lentes, carteras, zapatos, collares, anillos, pashminas, gorros y correas. Luego de conocer ello, se dieron a conocer los motivos por los cuales compran los accesorios de mujer y los insights de cómo sería el mundo y una mujer sin accesorios:

Figura 5: Sesión grupal 2: Insights



Como

agregado, las

participantes coincidieron que los accesorios se basan en tendencias, que el uso de estos depende mucho del estado de ánimo en el cual se encuentran y que cada mujer tiene su estilo. Cabe destacar que no todas participantes eran apasionadas de los accesorios ya que, como se mencionó anteriormente, cada una tenía su estilo de acuerdo a sus gustos. Sin embargo, si llegaron a la conclusión que sin aretes o alguno de sus accesorios favoritos “se sentirían incompletas o que algo les falta”.

Seguidamente, se describieron las marcas o puntos de venta de accesorios más conocidos en el mercado: Do it!, Isadora, TM, Glitter, Centro de Lima y personas naturales que venden artículos importados por las redes sociales. Aquí se realizó una dinámica en la cual se personificaron a las marcas mencionadas previamente con la finalidad de conocer cómo estas son percibidas por los consumidores. Cabe resaltar que son indiferentes a las marcas; es decir, los lugares de compra dependen de la ocasión.

Figura 6: Sesión grupal 2: Marcas o Puntos de Venta más reconocidos en el mercado



Respecto al punto de venta ideal, las participantes coincidieron que debería ser un lugar ordenado, espacioso y con los accesorios clasificados. Respecto al ambiente del mismo, debería sonar buena música, tener olor a vainilla, flores, fresa y mostrar fotos de chicas (modelos, famosas) usando los accesorios. Las personas que deben laborar en este punto tienen que ser un asesor y un cajero.

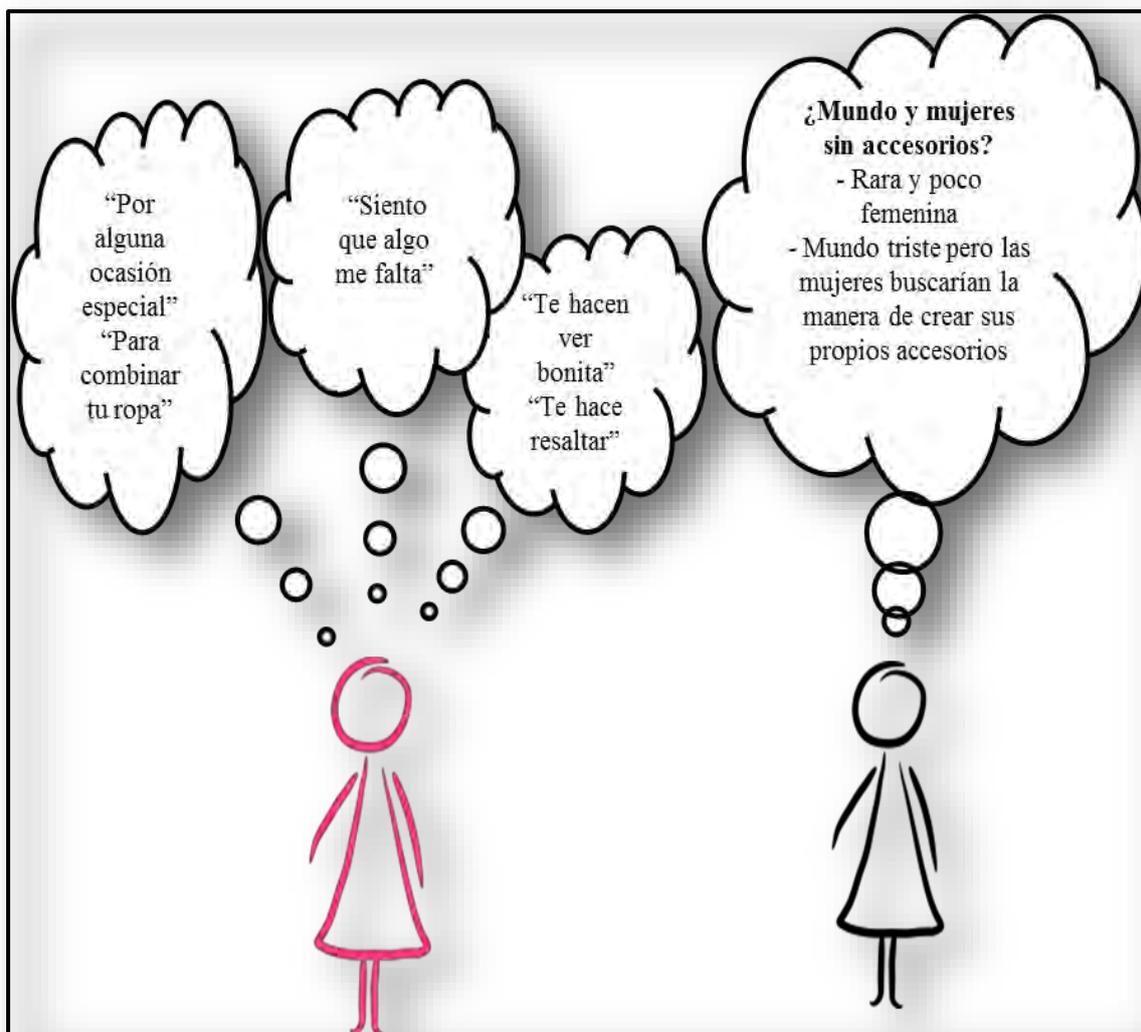
Por último, en relación al problema u oportunidades identificados, las participantes coincidieron para comprar un accesorio no se planifica a menos que tengan alguna reunión u ocasión especial. Sin embargo, destacaron que es muy importante el momento en el que se encuentra o debería encontrar el punto de venta. Es así que llegaron al consenso de que este debería estar en el lugar más cercano, como en el que ellas normalmente se encuentran: casa, centro de labores o de estudio. De esta manera, no tendrían que acercarse hasta el centro comercial más cercano para acceder a estos accesorios.

1.4.3. Sesión grupal 3

Para el presente subcapítulo se han utilizado los resultados obtenidos de la sesión grupal respectiva (ver Anexo G). Como primer paso, se observó los accesorios con los cuales contaba cada una de las participantes de manera que se pudo evidenciar que cada una de ellas portaba diversos accesorios los cuales coincidían con lo mencionado durante las entrevistas realizadas a las mismas.

Luego, al inicio de la sesión grupal, la categoría “accesorios de mujer” fue definida como “un complemento, algo extra a la vestimenta”. Seguidamente se realizó la pregunta sobre qué es lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan “accesorios de mujer”; ante ello, se obtuvieron las siguientes respuestas (tomando en cuenta el orden en el que fueron mencionadas): aretes, collares, pulseras, lentes, pashminas, llaveros, correas y gorros. Luego, se dieron a conocer los motivos por los cuales las mujeres compran accesorios y los insights de cómo sería el mundo y una mujer sin accesorios:

Figura 7: Sesión grupal 3: Insights



Otro punto a destacar fue que las participantes coincidieron que una mujer escoge a los accesorios de acuerdo a su personalidad. Además, el uso de los mismos puede tener un significado sentimental, motivo por el cual muchas veces no suelen quitarse nunca estos accesorios. Una de las características de la presente sesión grupal era que no todas las participantes eran apasionadas de los accesorios; sin embargo, coincidían en que si una mujer dejaba de usar accesorios básicos como los aretes, se vería rara y poco femenina.

Seguidamente, se describieron las marcas o puntos de venta de accesorios más conocidos en el mercado: TM, Do it!, Isadora, Glitter, personas naturales que venden artículos importados por las redes sociales y el Centro de Lima. Aquí se realizó una dinámica en la cual se personificaron las marcas mencionadas previamente con la finalidad de conocer cómo éstas son percibidas por los consumidores.

Figura 8: Sesión grupal 3: Marcas o Puntos de Venta más reconocidos en el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> - Público: adolescente - joven. - Edad: 15 a 22 años. - Características: chica urbana y loca, tiene una onda diferente, no quiere ser como Glitter.
	<ul style="list-style-type: none"> - Público: joven. - Edad: 20 a 30 años. - Características: bonita, alta, cabello marrón, arreglada, femenina, bien vestida.
	<ul style="list-style-type: none"> - Público: joven. - Edad: 28 años. - Características: madura, alta, cabello marrón, con pecas, otro estilo, para ocasiones especiales.
	<ul style="list-style-type: none"> - Público: joven. - Edad: 20 años. - Características: simple, "quiere ser como Doit en algún momento".
	<ul style="list-style-type: none"> - Para todo el público sin límite de edad y sin mayores restricciones.
	<ul style="list-style-type: none"> - Accesorios baratos y variados. - Desordenado.

Respecto al punto de venta ideal, las participantes coincidieron en que debería ser un lugar ordenado con los accesorios bien distribuidos y separados de acuerdo a la ocasión en la que podrían ser utilizados.

Por último, en relación al problema u oportunidades identificados, no se llegó a un consenso con todas las participantes; sin embargo, sí coincidieron que normalmente las mujeres compran por impulso y de acuerdo al momento y estado de ánimo con el que están. Si hay un punto de venta de accesorios nuevo y les llama la atención se acercarían al lugar. Además,

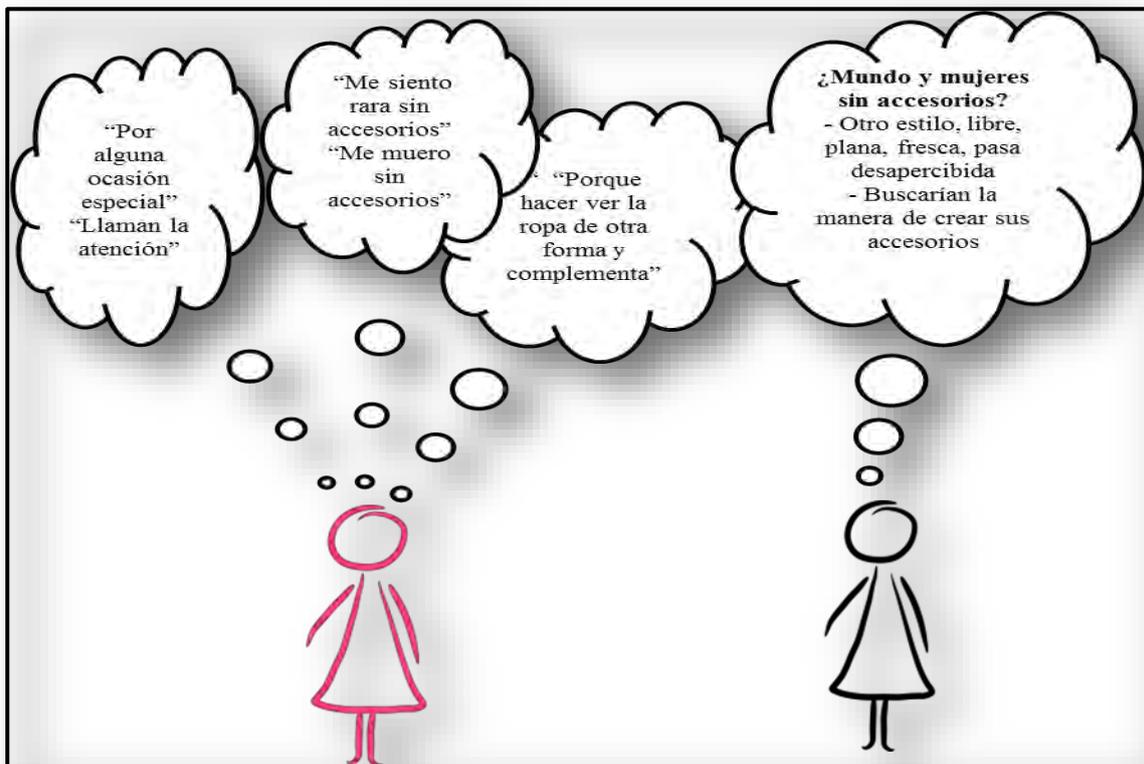
coincidieron en que si tuvieran el tiempo suficiente en ese momento, se acercarían a dicho punto al menos para poder observar y si algún producto les gustase, lo comprarían.

1.4.4. Sesión grupal 4

Para el presente subcapítulo se han utilizado los resultados obtenidos de la sesión grupal respectiva (ver Anexo H). En dicha sesión grupal, al igual que las anteriores, correspondiente a la primera etapa empatizar, se comenzó observando los accesorios que portaban las integrantes. Entre dichos accesorios observados destacaban aretes, pulseras, collares y anillos. Con ello quedó demostrado lo dicho durante las entrevistas previas realizadas “que siempre portan sus accesorios favoritos sin importar la ocasión”

Seguidamente, la categoría “accesorios de mujer” fue definida como “algo para combinar que acompaña a la ropa”. Posteriormente, se realizó la pregunta sobre qué es lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan “accesorios de mujer”, obteniendo las siguientes respuestas (tomando en cuenta el orden en el que fueron mencionadas): aretes, carteras, lentes, collares, pulseras, correas y ganchos. Luego de ello, se dieron a conocer los motivos por los cuales las mujeres compran y utilizan los accesorios y los insights de cómo sería el mundo y una mujer sin accesorios:

Figura 9: Sesión grupal 4: Insights



Además, las participantes coincidieron en que “existen días que te despiertas con ganas de salir a comprar, no es algo que se planifica usualmente”. Asimismo, resaltaron que les parecería más práctico que los accesorios vayan donde suelen estar (trabajo y universidad): “Me parece más práctico que vayan donde yo estoy, en lugar de yo ir a buscarlo”. Respecto a la relación precio – calidad, consideraron que el precio es algo importante que evalúan y que este depende del modelo, diseño y calidad (relacionan calidad con el tiempo de duración del accesorio).

Seguidamente, se describieron las marcas o puntos de venta de accesorios más reconocidos en el mercado: Do it!, Isadora, Glitter. Aquí se realizó una dinámica en la cual se personificaron las marcas mencionadas previamente con la finalidad de conocer cómo éstas son percibidas por los consumidores.

Figura 10: Sesión Grupal 4: Marcas y Puntos de Venta más conocidos en el mercado



Respecto al punto de venta ideal, las participantes coincidieron en que debería ser una mezcla de Do it!, Do it! Kids, Isadora y TM. En cuanto al ambiente, el color de este tendría que ser crema o gris, con olor floral suave y música de fondo latin pop. En relación al personal de atención, debería incluir un asesor de compra capacitado.

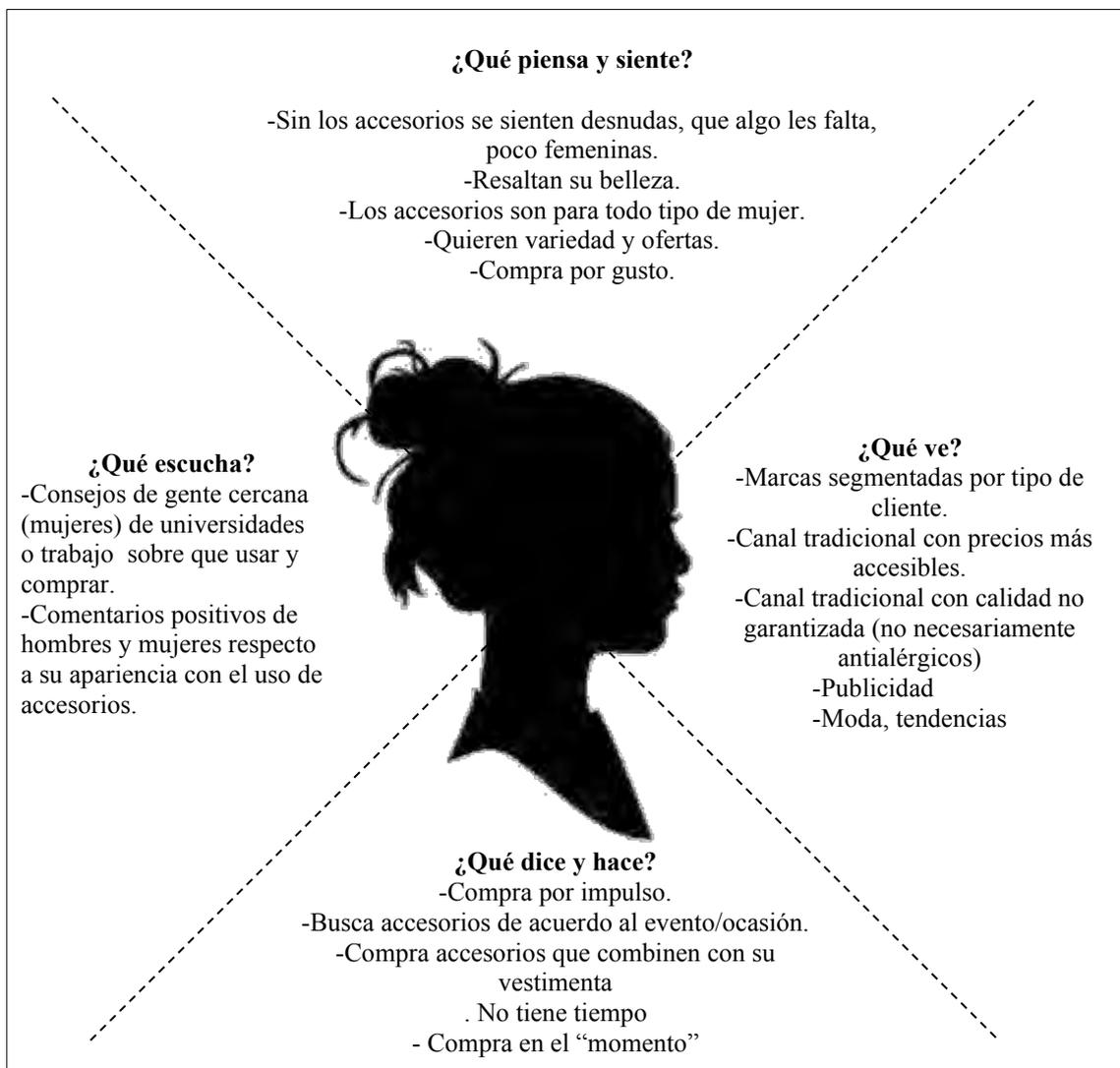
Por último, en relación al problema u oportunidades identificados, a las participantes les parecía interesante les gustaría que “les acerquen el producto y no tengan que ir a buscarlo”. Por

motivo de tiempo, muchas veces es difícil para ellas ir a un centro comercial, de esta manera, como fue mencionado previamente, les “parece más práctico que vayan donde yo estoy en lugar de yo ir a buscarlo”.

1.4.5. Conclusiones de la etapa

Al finalizar las entrevistas y sesiones grupales mencionadas, se procedió a realizar el mapa de empatía con la información e insights obtenidos. Esto con el fin de entender más a la usuaria de la presente investigación, así como sus necesidades explícitas y latentes.

Figura 11: Mapa de empatía



En síntesis, y en línea con los objetivos de la metodología y como análisis de las entrevistas realizadas, se encuentran diferentes patrones en lo que respecta a la importancia de los accesorios para el día a día de la mujer, lo que despierta pensamiento intrínsecos y

sentimientos arraigados en una categoría bastante asentada en la feminidad. También se resalta que es una categoría sin mayor preferencia por la marca, mas sí bastante focalizada en los diseños, con una frecuencia de compra importante y de uso constante.

Adicionalmente, en las sesiones grupales se pudo comprobar que la mujer tiene claro el significado de la categoría “accesorios” y los productos que esta incluye. Asimismo, cabe mencionar que el uso de accesorios posee un efecto psicológico en la mujer, ya que para ellas estos resaltan su feminidad y no usarlos las hace sentir incompletas.

Por otro lado, se puede identificar dos principales razones que incentivan la compra de la mujer. La primera de ellas es para una ocasión específica; es decir, el motivo principal que las hace comprar objetos de esta categoría es algún evento especial. La segunda es por impulso, es decir, no existe un evento especial que condicione su compra, simplemente adquieren el accesorio porque lo vieron y les gustó.

En cuanto a marcas de esta categoría, si bien son bastante conocidas y valoradas por su calidad, en especial Do it! e Isadora, más que preferencia o lealtad a ellas, prevalece el gusto por el diseño, calidad y acabado del accesorio.

Por último, es importante mencionar que la mujer es muy visual, por tanto, el acondicionamiento del punto de venta es una pieza clave para captar su atención. En su mayoría, concordaban en que este debe mostrar los accesorios de manera ordenada y bien distribuida, así como ofrecer un ambiente agradable y contar con colaboradores estratégicos que puedan ofrecer un buen servicio durante la compra.

2. Definir

Si bien las definiciones, insights y sentimientos sobre la categoría por parte de las entrevistadas nos llevó a darle un nuevo significado a “accesorios”, aún no se han delimitado el público objetivo, las necesidades que se han encontrado ni la importancia de ciertos factores que influyen en la categoría y que deben ser considerados antes de buscar el modelo de negocio más idóneo.

Dados los resultados de las entrevistas y sesiones grupales, se encontró que la categoría está abierta a todo tipo de mujeres, de manera indiferente a su edad o nivel socio-económico. Sin embargo, existe una diferencia marcada por los estilos de vida que llevan las mujeres. Así, las mujeres menores de 20 años, a quienes definimos como “Camila”, tienen más tiempo libre para hacer compras; y las mujeres mayores de 27 años, definidas como “Paola”, han culminado sus estudios, tienen tiempo para hacer compras e independencia económica. Ambos grupos de

mujeres tienen gustos diferentes en cuanto a la elección de accesorios que utilizan, pero tienen mayor tiempo para programar sus compras e ir de paseo por centros comerciales, lo cual resulta en la satisfacción de su demanda por accesorios.

No obstante, las mujeres entre 20 y 27 años, definidas como “Andrea”, que trabajan o realizan sus prácticas pre-profesionales y estudian a la par no tienen el mismo tiempo que los grupos mencionados en el párrafo anterior, a pesar de contar con mayor independencia económica, dada su fuerte rutina diaria. Con todo, los accesorios siguen cumpliendo el rol de hacerlas sentir más atractivas y femeninas, además de ser indispensable en su vestimenta diaria. Todo esto es más notorio en aquellas mujeres que se interesan más por la moda y las últimas tendencias de vestir.

En ese sentido, el Punto de Vista (o POV por sus siglas en inglés) de la oportunidad encontrada es que las mujeres estudiantes y trabajadoras entre 20 y 27 años que gustan de la moda y tendencias de vestir necesitan de accesorios en todo momento y lugar para verse más femeninas y bonitas ante los ojos de ellas y los demás debido a que se sienten vacías si no los utilizan. Sin embargo, al no disponer de mucho tiempo para realizar compras, no llegan a comprar la variedad de accesorios que pueden llegar a adquirir.

En este punto es importante resaltar que existen algunas variables naturales en la categoría. En primer lugar, si bien los accesorios se compran tanto por necesidad como por impulso, existe una tendencia hacia lo segundo dado el mercado de precios en el que se encuentra (lo que facilita la compra), la variedad de diseños y modelos y lo llamativo que resultan para las mujeres.

Por otro lado, las ventas por internet no son muy populares en la categoría por la importancia que resulta ver el producto final, tener una percepción de su calidad potencial, ver el color real del bien y evaluar qué tan cómodas se sienten con el mismo. Cabe resaltar que una vez conocen las variables mencionadas, podrían pedir productos similares al mismo proveedor.

Por último, si bien existen marcas importantes como Do It!, no hay fidelidad hacia las mismas, sino que más bien la preferencia de compra está ligada a la cobertura de las tiendas y su ubicación estratégica.

3. Idear

Para la presente etapa, se toma como fuente la información extraída de los Talleres de Ideación, basadas en una ficha técnica (ver Anexo I). Si bien cada sesión tiene un resumen

propio (ver Anexos J y K), los resultados son mostrados en un mismo resumen, dada la coincidencia y complementación de los resultados.

Al inicio de cada una de las sesiones en mención se mostró a las participantes el POV e información obtenida a lo largo de la investigación (preferencias de compra de las mujeres, definición de la categoría, insights, puntos de venta, principales marcas y su público objetivo, método de compra de la categoría, etc.) a manera de explicación y evaluación de la información recogida anteriormente.

Posteriormente, se le pidió a cada una de ellas sus comentarios acerca de dichos resultados. En este punto cabe destacar que las participantes estuvieron de acuerdo en la mayoría de los puntos concluidos; sin embargo, consideraron importante ampliar el rango de edad del público objetivo, aludiendo a que la edad no importa porque consideran que la mayoría de mujeres de cualquier edad adquieren accesorios para cualquier ocasión y porque las mujeres desde los 18 años ya trabajan.

Para corroborar esta afirmación, se procedió a buscar aquella fuente que la sustente. Así, según un informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012), a partir de los 14 años las personas ya se encuentra dentro de la población económicamente activa (PEA), es decir ya se encuentran en edad de trabajar. Asimismo, del total de la PEA femenina, el 33% se encuentra entre las edades de 14 y 29 años, y de esta proporción, el 91.1% forma parte del mercado laboral.

Es por ello que se tomó en cuenta aquella sugerencia y se amplió el rango de edad, es decir, se retornó a la etapa anterior y se redefinió el rango de edad inicialmente planteado (entre 20 y 27 años). Así, el nuevo rango de edad sería entre 18 y 27 años.

Seguidamente, se procedió a realizar el método 365, el cual se buscó generar ideas de las co-designers con la finalidad de obtener posibles soluciones al problema planteado en el POV. Aquí surgieron 04 posibles soluciones:

- Máquina dispensadora de accesorios: consiste en la estandarización de modelos de accesorios femeninos y colocarlos en máquinas dispensadoras, como las utilizadas para bebidas, ubicadas en puntos estratégicos en universidades y empresas. Así, se cubriría las urgencias en pérdida de accesorios de las mujeres fuera de casa.
- Combi o camión (punto de venta móvil de accesorios): en una unidad móvil se pueden vender los accesorios femeninos. De esta manera, se pueden ofrecer el servicio y los productos en diferentes puntos de venta.

- “Coche” para venta en organizaciones estilo Flyhostess: el modelo permite la oferta de productos dentro de oficinas y pasillos, lo que conlleva a un acercamiento al público objetivo a su centro laboral o de estudios.
- Coordinación online y venta presencial a través de un asesor de imagen: la coordinación de estilos y venta de productos online previa a la visita de un asesor de imagen; la visita genera una relación mucho más personalizada y la posibilidad de captar más clientes en el punto de encuentro.

Luego de obtener ello, se procedió a debatir sobre cuál sería la mejor idea que dé solución al POV planteado. Las participantes llegaron a la conclusión que la primera alternativa si bien era innovadora, no sería aceptada por las mujeres dado que consideraban que todas las mujeres utilizarían lo mismo y que serían accesorios descartables. Por otro lado, las co-designers consideraron que dentro de las 03 alternativas que quedaban elegirían la de la “combi o camión”, mas cabe destacar que las participantes consideraron que las 03 ideas o alternativas finales no son excluyentes entre sí.

Una vez seleccionada por consenso la alternativa que daría solución al problema planteado, se inició el proceso de generación de ideas a través de la técnica 6 sombreros para pensar, cuyo objetivo era obtener distintas ideas de las co-designers acerca de aquellas características adicionales que debería tener el punto de venta móvil para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Además, se rescataron las siguientes ideas:

- El punto de venta móvil debe ubicarse en los exteriores de las oficinas y universidades.
- Un lugar estratégico de ubicación es el centro empresarial de San Isidro.
- El punto de venta móvil debe estar presente en horario de ingreso, almuerzo y salida de las oficinas.
- Podría haber más de un punto de venta móvil: uno para las universidades y otro para las oficinas. Así, la temática de estos serían diferente, tomando en cuenta los gustos y preferencias de su público objetivo.
- El punto de venta debe ofrecer el servicio de pago con tarjeta, ya que este servicio le da un valor agregado al producto principal, y más en estos tiempos en que las personas tratan de llevar consigo el mínimo efectivo posible por la inseguridad existente.
- Puede haber más de dos personas que atiendan en el punto de venta.
- El punto de venta debe tener mínimo tres espejos.

- Se debe balancear la iluminación del punto de venta; es decir, debe haber tanto luz natural como artificial, ya que la iluminación con solo esta última genera exceso de calor, lo que generaría incomodidad entre los clientes.
- Los productos a ofrecer deberían tener sensores como medio de precaución ante robos.

En el segundo taller de ideación, se obtuvieron las siguientes ideas:

- El punto de venta debe tener personal especializado en cada tarea: un cajero, un asesor y un supervisor.
- Se deben incorporar cámaras de seguridad como objeto de disuasión y ventiladores.
- Se debe publicar en redes sociales los lugares en donde se ubicará el punto de venta diariamente.
- El punto de venta debe estar presente en varios puntos en cada distrito. Un distrito potencial es San Isidro.
- No es necesario crear una aplicación móvil, basta con hacer un buen manejo de las redes sociales.
- No es necesario que los productos cuenten con sensores, debido a que los productos son diminutos y no justificarían el margen.
- No es necesario tener el stock en el móvil, basta con una caja pequeña en donde se coloque el inventario, puesto que este en su mayoría debe estar exhibido.

Por último, en el tercer taller de ideación, se pudo obtener las siguientes ideas:

- Los accesorios deben estar distribuidos estratégicamente dentro del móvil.
- Las luces de iluminación deben ser blancas.
- Deben hacer dos personas que atiendan en el punto de venta: un cajero y un asesor.
- Deben hacer sensores en los productos grandes como carteras, pero no en los pequeños.

De estas ideas, se han complementado ideas similares que se repetían para obtener una sola idea general y se agregaron aquellas nuevas ideas que se iban generando en el camino y así poder dar inicio a los talleres de prototipado.

Así, como resultado de los tres talleres de ideación, se obtuvieron las siguientes ideas finales (modificadas, eliminadas y agregadas), las cuales han sido divididas en distintas categorías, para luego designarlas al módulo correspondiente de la herramienta Canvas:

Tabla 11: Hallazgos Talleres de Ideación

Categoría	Idea
Ubicación	Fuera de los centros de estudio y laborales
	Centro empresarial de San Isidro
	Presencia en varios puntos de cada distrito
Horario	Hora de ingreso, almuerzo y salida
Cantidad	Dos móviles (uno para las universidades y otro para las oficinas con temáticas distintas)
Servicios	Pago con tarjeta
Personas	Más de dos personas que atiendan en el móvil
	Personal especializado en cada tarea: asesor, cajero y seguridad
Ambiente físico	Mínimo tres espejos
	Cámaras de seguridad
	Ventiladores
	Luces de iluminación blancas
Seguridad	Sensores en productos de gran tamaño como carteras
Medios	Redes sociales

Teniendo estas ideas finales, se procedió a designarlas a cada módulo correspondiente del modelo Canvas:

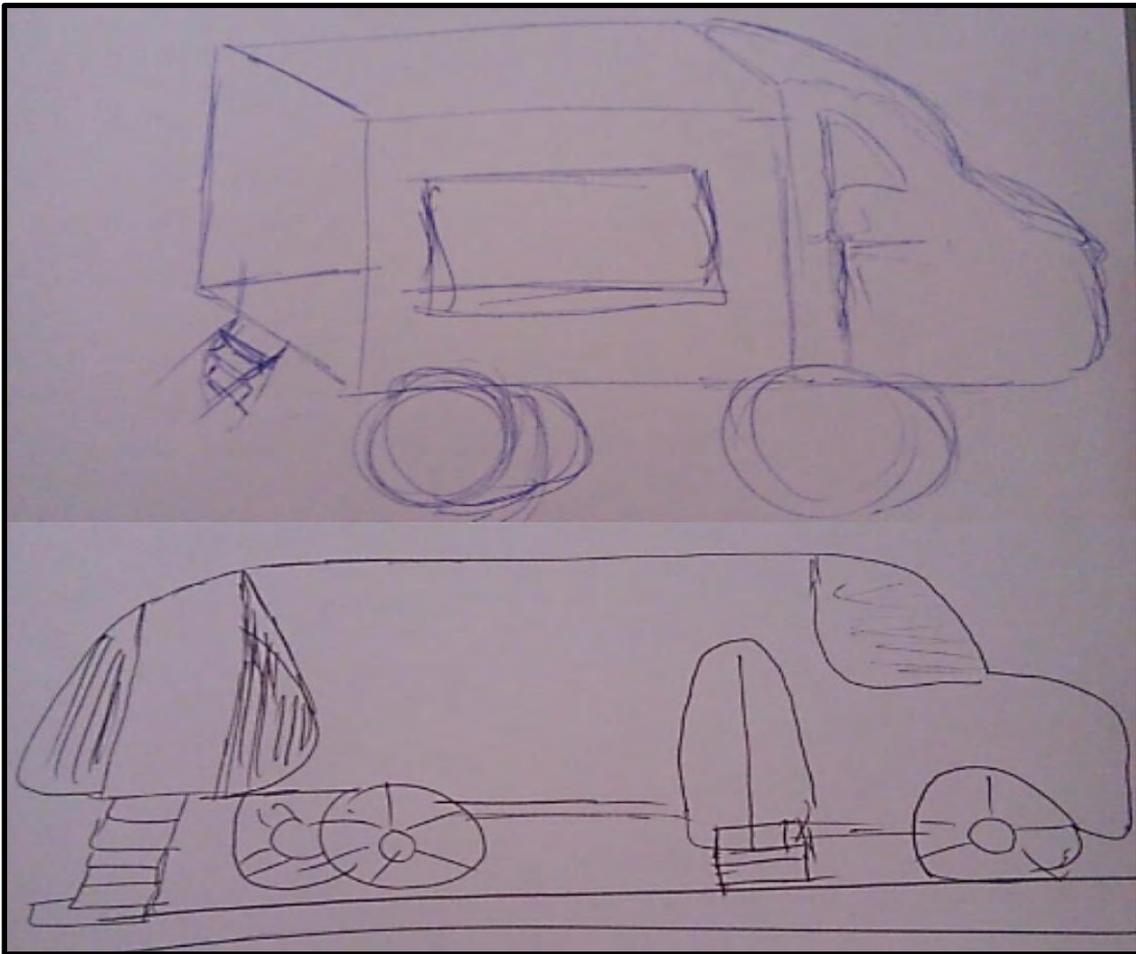
Tabla 12: Hallazgos alineados a los módulos del Canvas

Módulo	Idea
Canales	Punto de venta móvil, ubicado fuera de los centros de estudio y laborales.
	Presencia en el centro empresarial de San Isidro.
	Presencia en varios puntos de cada distrito.
	Redes sociales
Recursos clave - Humanos	Más de dos personas que atiendan en el móvil
	Personal especializado en cada tarea: asesor, cajero y seguridad
Recursos clave - Físicos	Dos móviles (uno para las universidades y otro para las oficinas con temáticas distintas)
	Mínimo tres espejos
	Cámaras de seguridad
	Ventiladores
	Sensores en productos de gran tamaño como carteras
	Luces de iluminación blancas

4. Prototipar

Para asegurar que el punto de venta móvil sea lo más parecido a lo que se venían imaginando las co-designers y así estar alineados al diseño del prototipo, al cierre de uno de los talleres de ideación, se les pidió que dibujen el punto de venta que se imaginaban como el más adecuado. De esta manera, los talleres de prototipado tienen una base sobre el punto de partida sobre la cual se logra proyectar una imagen y una modelación. Los resultados apuntan a camiones con tolva de 05 a 06 toneladas métricas. A continuación se muestra la imagen del diseño dibujado por las co-designers:

Figura 12: Dibujo del diseño realizado por las co-designers



Al indagar sobre los motivos, se rescató que la unidad debe ser lo suficiente mente grande como para que entren las clientes a ver, tocar y probarse los productos, sin ocupar mucho espacio en la vía pública. Cabe resaltar que esto va alineado a una de las características de compra de la categoría: la necesidad de tener el producto o referencia física del mismo. De esta manera se da un primer paso a otra de las etapas del design thinking: la de prototipar.

Para esta etapa se reunieron a las co-designers en 03 talleres con la finalidad crear y mejorar los prototipos que se iban formando a partir de sus ideas y la información recopilada a lo largo de la investigación (ver Anexo L)

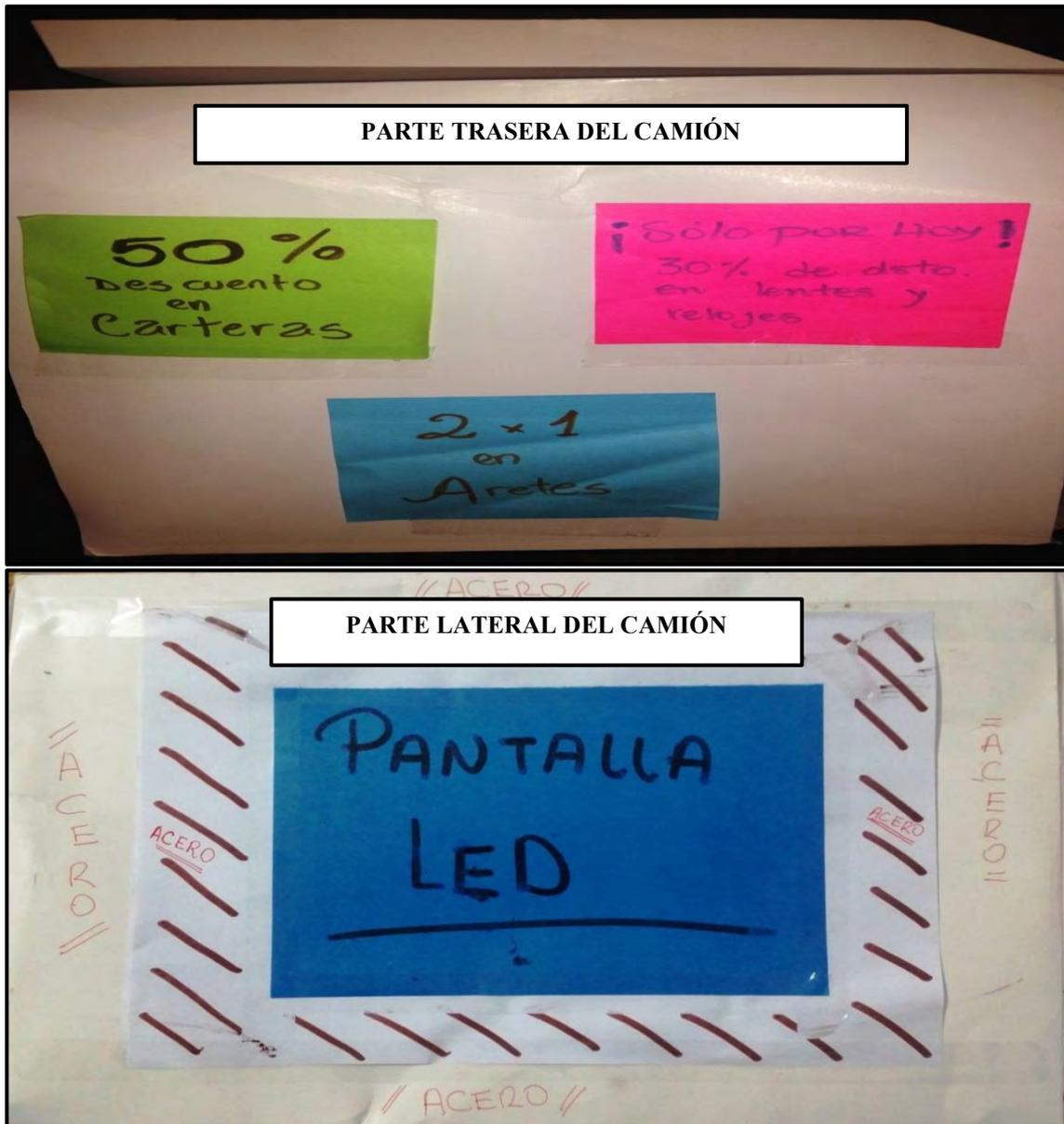
3.1. Taller de Prototipado 01

Para el primer taller (ver Anexo M), se les presentó a las participantes una maqueta escala de un camión de 06 toneladas métricas en blanco además de diferentes materiales para que puedan modificar la unidad.

Primero se buscó diseñar el exterior del camión. Para ello, las co-designers consideraron las siguientes características (separadas por letras para el exterior):

- Entrada lateral en el lado del copiloto del camión: las participantes consideraron el ingreso por ese lado del camión dado que facilita el ingreso y permite tener mejor visibilidad de los productos a ofrecer. Además indicaron que la puerta debería ser un “toldo” más no de fierro. Ello dado que el toldo le otorgaba otro estilo al camión.
- Panel de promociones en la parte trasera del camión: las co-designers llegaron al consenso que los paneles de promoción atraen a las clientas, es por ello que deberían ser incluidos dado que al ser un punto de venta móvil, puede ser visto por diversas personas durante el trayecto del camión o cuando se encuentre en el punto de venta.
- Pantalla LED en el lateral del piloto del camión: la pantalla LED permitiría mostrar la marca, productos ofrecidos y ofertas.
- Dos escaleras juntas: la funcionalidad de dichas escaleras sería para la subida y bajada de los clientes.

Figura 13: Taller de Prototipado 1: Diseño exterior



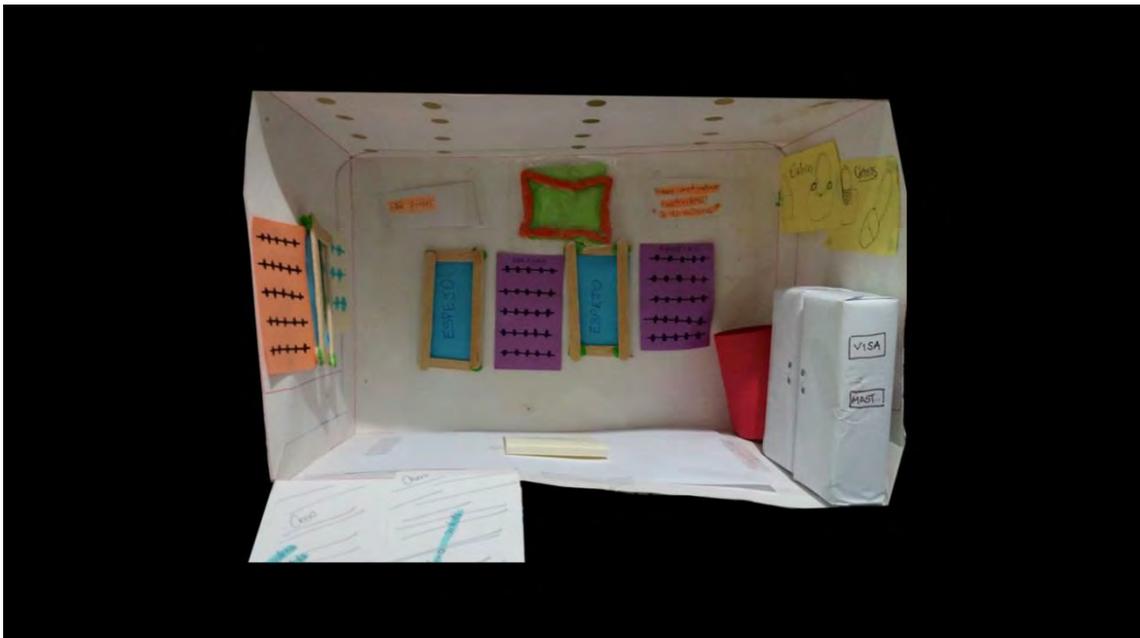
Una vez de haber llegado a un consenso sobre el diseño exterior de la unidad, se procedió con el diseño interno de la misma. Las características del diseño en cuestión fueron las siguientes (ordenados por números para el exterior):

- Caja registradora: se incluyó una caja registradora dentro del camión para registrar las ventas realizadas. Además, sugirieron que dicha caja podría incluir cajones que podrían funcionar como un pequeño almacén de productos.
- Paneles: los paneles servirían para colocar todos los productos a ofrecer.

- Espejos: las participantes resaltaban la importancia de ver, tocar y probarse los productos. Por ello, consideraron que como mínimo el camión debería contar con un espejo lo suficientemente grande.
- Armario para inventario: aparte de la caja registradora, las co-designers incluyeron un armario para el inventario.
- Luces amarillas: Una de las principales características que debería tener el camión es que debe estar iluminado. Para ello, incluyeron luces amarillas redondas en el techo.
- Logo de la marca: además de ser incluida en la pantalla LED, el logo de la marca lo incluyeron dentro del camión de manera que puede ser vista por las clientas al momento de ingresar al camión.

A continuación se muestra la imagen final del interior del prototipo desarrollado por las co-designers:

Figura 14: Taller de Prototipado 1: Diseño interior



En lo que respecta a los posibles colores a utilizar en la parte exterior, las co-designers coincidieron en que se deberían utilizar colores pasteles para el diseño. En lo que respecta a la parte interior, se consideró el color blanco dado que ello permite resaltar los diversos productos que serían ofrecidos en el camión.

3.2. Taller de Prototipado 02

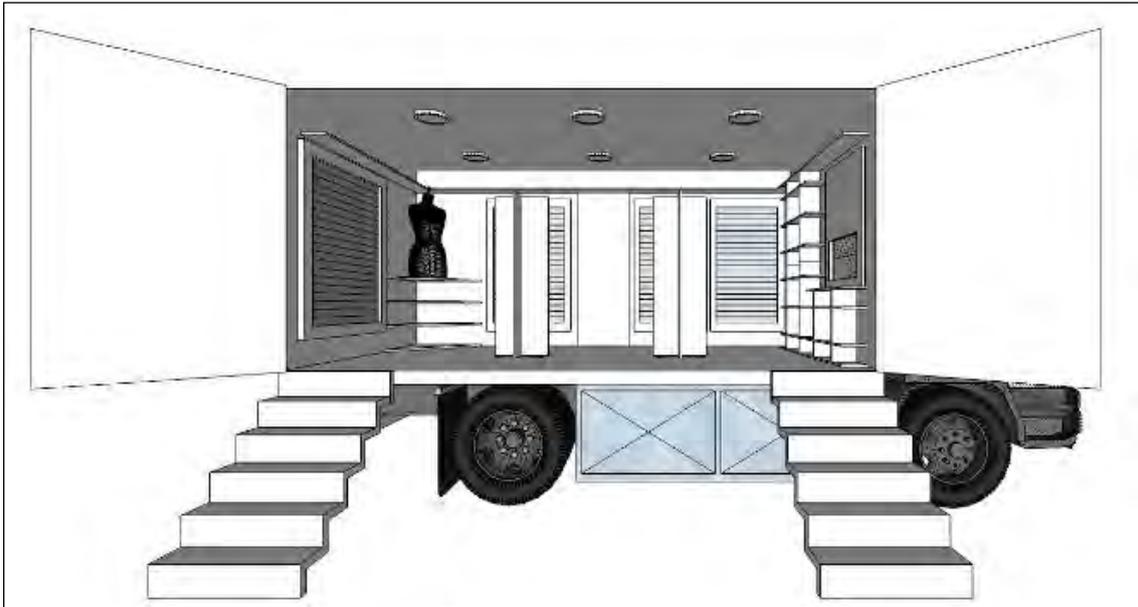
Para el desarrollo del segundo taller (ver Anexo N) se mostró a las participantes el resultado obtenido en el primer taller; ello con el fin de continuar con el proceso de prototipado sobre la primera muestra. Es así que las co-designers aportaron ideas, sugerencias y modificaciones a las características del primer prototipo. Para facilitar el diseño y tener una mejor perspectiva del prototipo a escala, se utilizaron herramientas 3D, con la ayuda de un arquitecto especializado, lo que permitió acercar la Propuesta de Modelo de Negocio a la realidad.

A partir de ello se obtuvieron las siguientes modificaciones y aportes:

- Entrada lateral: Se mantuvo la idea de que el ingreso sea por el lado lateral; sin embargo, cambiaron la idea del toldo como puerta y optaron por la puerta propia del camión con la característica que se abra hacia arriba.
- Escaleras: se separaron sin cambiar su funcionalidad; es decir, una para subir y otra para bajar, agregando una nueva funcionalidad a la escalera para bajar, ya que esta podría ser utilizada como entrada a la cola de acceso a la caja.
- Televisores: se sustituyó la pantalla LED por 4 televisores en el lateral del copiloto del camión, en el cual se transmitiría la marca, los productos y ofertas de la temporada.
- Marca: se modificó el lugar en donde aparece la marca, ahora aparece en el techo del camión, con el fin de ser visible desde los pisos altos de las oficinas, puesto que las co-designers consideraban que la marca debería ser más exhibida.
- Armario: eliminarlo y agregar más paneles para colocar inventario. El reducido stock guardarlo en el espacio del copiloto, puesto que, como se mencionó previamente, las co-designers consideraban que toda la mercadería debe ser exhibida en su totalidad.
- Paneles: independientes en los ejes de lo que serían las puertas laterales para tener más espacio en donde colocar el inventario.
- Giratorios: Dos giratorios a la altura de las escaleras, en el cual se colocarían los productos de temporada.
- Caja en el copiloto: aprovechar el espacio del copiloto para utilizarlo como caja y colocar un panel adicional en el lugar donde se ubicaba la caja en primera instancia.
- Ventiladores en el techo: si bien la entrada lateral le da al móvil una ventaja en cuanto a la oxigenación de este, no es suficiente para contrarrestar el calor que generan las luces artificiales, por ende, se agregaron ventiladores en el techo, de preferencia color blanco.

- Diseños exclusivos: es una esquina del móvil, en la parte media baja, se agregó un espacio para diseños exclusivos como relojes, billeteras, entre otros.
- Repisas: se agregaron repisas en la parte superior del móvil (encima de los paneles y espejos) para colocar las carteras.

Figura 15: Taller de Prototipado 2: Diseño interior y exterior



En lo que respecta al olor que debería tener el punto de venta móvil, las co-designers mantuvieron y confirmaron la utilización de olores florales suaves y agregaron la idea de utilizar como opción olores frutales.

Por último, en lo que respecta al tipo de música que debería sonar en el punto de venta móvil, se mantuvo en Latin Pop.

3.3. Taller de Prototipado 03

Para el tercer taller de prototipado (ver Anexo Ñ) se continuó utilizando la herramienta 3D para finiquitar los detalles de diseño, además de conversar sobre los colores y la marca. Las modificaciones y aportes de este taller fueron las siguientes:

- Puertas plegables: la utilización de las puertas plegables facilita la apertura de la entrada a la vez que sirven como paneles laterales.

- Baranda de seguridad: se agregó una baranda entre las escaleras para evitar accidentes a la vez que sirve de exhibición de productos en ofertas (“solo me agacharía por ofertas”) en la parte interna de la misma.
- Cintas antideslizantes: se tuvo en cuenta que los escalones deben llevar cintas antideslizantes para la seguridad de los clientes.
- Caja en el exterior: dado que se forma un espacio entre las escaleras, se consideró que la caja debe estar al lado de una de las escaleras de tal manera que se gana espacio y se evitan las colas en el interior.
- Un solo panel giratorio: al tener un solo panel giratorio no solo facilita el flujo de las personas sino que da más espacio para alejarse de los espejos para una mejor apreciación del reflejo.
- Plateados y dorados en lados opuestos: los accesorios dorados y plateados deberán estar en lados opuestos dentro de la unidad, como en las tiendas tradicionales, para que los clientes deban pasear por todo el interior para revisarlos.
- Marca y diseño en lugar de pantallas: las co-designers sugirieron que las pantallas no eran necesarias y que resultarían costosas, además consideraron que sería más prudente un diseño más trabajado y la exposición de la marca.

Figura 16. Taller Prototipado 2: Diseño interior y exterior



En lo que respecta a los colores y diseño de la marca, se mantuvo y reafirmó la utilización de colores pasteles para el diseño; dichos colores deberán ser expuestos en la parte exterior de la móvil. Cabe resaltar que los diseños conversados fueron variados y se utilizaron imágenes referenciales buscadas en internet.

Para el exterior de la unidad, dadas las muchas opciones de colores y diseños, se optó por la combinación de una paleta de colores pasteles en un diseño de figuras geométricas en toda la tolva.

Por otro lado, en el interior se debe mantener el color blanco del fondo para que, junto con las luces amarillas, ayude a resaltar los accesorios mostrados. Además, haría juego con el exterior por medio de la utilización de una franja con la misma paleta de colores y figuras geométricas del exterior.

En lo que respecta a la marca, se sugirió que el nombre no debía contener palabras como “fashion” ni “accesorios”, sino que más bien sea una palabra que no haga alusión a la categoría. De esta manera, surgió el nombre de “Coral”, en alusión a los nombres de los designers, lo cual favorece la utilización de los colores pasteles a la vez que cumple con la restricción sobre las palabras que se debían excluir ciertas palabras. También se debe mencionar que la marca debería estar expuesta en el lateral del lado del piloto en la tolva (donde iban las pantallas en los prototipos anteriores), en la parte superior de la tolva (para ser vista desde edificios), en las puertas del piloto y copiloto, en el frente del móvil (en lugar de la marca del camión) y en los paneles; en el interior se debería exponer en menos medida en la parte superior de la parece más larga.

3.4. Prototipo Final

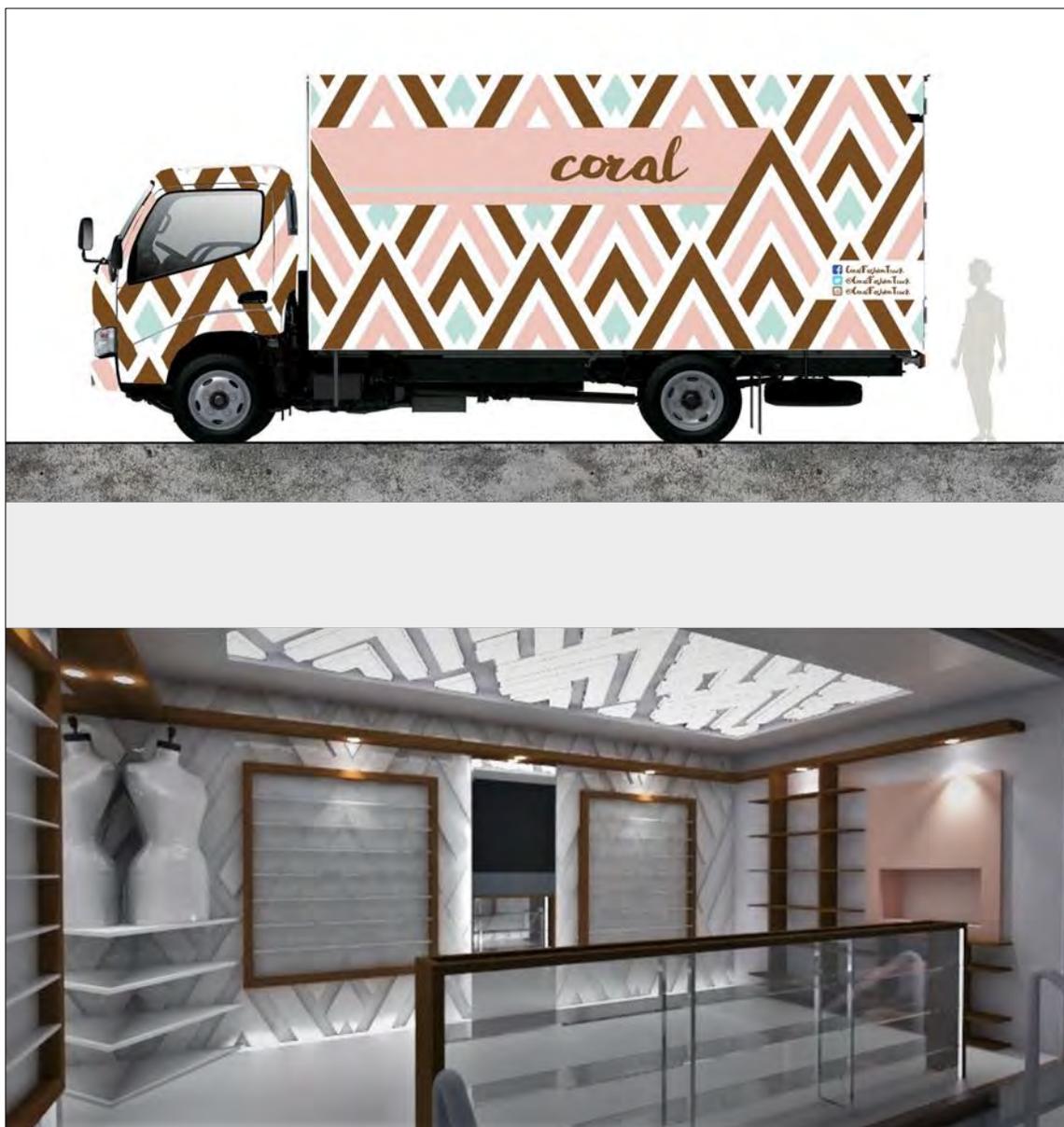
Para el prototipo final se tomaron en cuenta las recomendaciones adicionales de la entrevista realizada a un arquitecto experto en el tema. Así, de la entrevista con Sergio Jiménez, arquitecto de Marina Vella arquitectos, se resaltaron consideraciones relacionadas con temas de seguridad y eficiencia en el modelo, más allá del diseño el cual ha sido respetado por haber sido hecho junto a las co-designers.

Así, en lo referente a los recursos físicos, la primera observación fue en torno a los espacios para guardar stocks. Si bien estos no ocupan mucho espacio, tenerlos en la parte inferior de la unidad resultaría más cómodo que tenerlos en la cabina del conductor. Asimismo, se consideró cambiar el mueble giratorio por un mueble de vidrio, ello dado que el mueble giratorio ocuparía mucho espacio (considerando el aforo del camión). Seguidamente, se optó

por cambiar el modelo de las luces del camión, ya que consideran que la luz que da directamente al rostro o cuerpo de los clientes, principalmente mujeres, hace que se noten más sus imperfecciones, con lo cual podrían optar por no comprar los accesorios.

Respecto al diseño del modelo, si bien todas las participantes optaron por un fondo de color blanco para que se resalten más los accesorios, los arquitectos consideraron que las formas diseño exterior del camión debería verse reflejado en el interior, con lo cual se diseñó el contorno interno del camión en alto relieve (ver Anexo O). A continuación se muestran las imágenes 3D del diseño interior y exterior del punto de venta móvil:

Figura 17: Prototipo Final: Diseño interior y exterior



Si bien las sesiones de prototipado podrían continuar, las co-designers elegidas para el diseño de la propuesta quedaron conformes con el prototipo final mostrado en imágenes 3D. Con ello, se procedió a desarrollar un video 3D que significa un nivel de prototipado más elevado, el cual será descrito en líneas posteriores.

5. Evaluar

Como se mencionado en la etapa de Idear, al inicio de los Talleres de Ideación se desarrollaba parte de la etapa de Evaluación por medio de la exposición de las principales ideas rescatadas anteriormente y así cuestionar a las co-designers acerca de su opinión sobre estas. De esta manera se testeaban los resultados anteriores y se analizaban como medio de preparación del Lienzo Estratégico. Asimismo, se desarrolló un taller para la evaluación del prototipo final con la finalidad de conocer la percepción de las participantes acerca del modelo de negocio y del diseño interior y exterior del punto de venta móvil (ver Anexo P)

5.1. Evaluación Constante

Para una aproximación ordenada sobre las observaciones, se han dividido los hallazgos por cada Taller de Ideación y POV presentado.

Así, los comentarios que se obtuvieron en el primer Taller de Ideación fueron los siguientes:

- Están de acuerdo a que los zapatos no son accesorios.
- Consideran que las carteras son accesorios.
- Están de acuerdo en que Do it! e Isadora son las marcas que resaltan por su variedad y productos sofisticados y rechazan Glitter por la baja calidad de sus productos y diseños comunes en cualquier mercado.
- Mencionan que los accesorios siempre llaman la atención de todas las personas y que los precios bajos incentivan a comprar.
- Mencionan que los aretes son algo importante en su vida: no salen sin ellos, adornan la vestimenta, cambian el rostro y se siente más bonitas con ellos.

En cuanto a los resultados del POV de este mismo taller se obtuvieron los siguientes comentarios:

- Consideran que lo mejor es vender el accesorio de manera presencial, no por catálogo ni online.

- En cuanto la variable del tiempo, quieren comprar pero no tienen mucho tiempo por estudiar y trabajar.
- Están de acuerdo que las mujeres compren por impulso.
- Consideran que los accesorios deben tener un precio justo en relación a la calidad.

En lo que respecta al segundo Taller de Ideación, los principales comentarios obtenidos fueron los siguientes:

- Valoran la visibilidad y tangibilidad del producto; por tanto, consideran que la venta debe ser presencial.
- Consideran que los accesorios deben tener un tiempo de vida prudente.

Por último, en cuanto su opinión sobre el POV, se obtuvo lo siguiente:

- Consideran que el rango de edad debe ser 18-27 años de edad.

Así, se resalta la importancia de la inclusión de momentos de evaluación durante el período de ideación como parte de una retroalimentación constante y la oportunidad de trabajar con una mayor cantidad de información en etapas posteriores y el desarrollo del Lienzo Estratégico.

5.2. Taller de Evaluación Final

Así como la evaluación constante ayudó a forjar el Lienzo Estratégico, el prototipo final también debe ser evaluado, siendo este el objetivo principal de la presente etapa.

Dado el alto costo del desarrollo de un producto mínimo viable, se llevó a cabo un prototipo virtual mediante un video 3D. Esto no solo representa un mayor acercamiento de las co-designers al punto de venta final respecto a las presentaciones anteriores, sino que es en sí de fidelidad media (por representar los aspectos del modelo) bajo un nivel de contextualización parcial (por estar presente el usuario final) (Vianna et al., 2013). Para el correcto desarrollo del video, se desarrolló también un storyboard como herramienta previa (ver Anexo Q).

Para el taller en cuestión, se contó con la participación de seis mujeres que forman parte del público objetivo y que no participaron en talleres anteriores con la finalidad de que no tengan percepciones sesgadas a causa de algún conocimiento previo del modelo de negocio propuesto.

De esta manera, se procedió con la contextualización del ambiente donde se sitúa el video: en la zona empresarial de San Isidro, mientras salen de terminar su jornada laboral y se deben dirigir a clases.

Acto seguido se procedió con la demostración del video preparado y con el levantamiento de información a manera de retroalimentación. Cabe resaltar que se abrió la posibilidad de repetir el video para poder refrescar la memoria de las participantes y poder ahondar en una mayor cantidad de ideas.

Si bien las ideas se dieron de manera aleatoria, estas se designaron a tres categorías principales: percepción del diseño interior, percepción del diseño exterior y percepción del modelo (que incluye los módulos del modelo de negocio al cual pueden aplicarse) (ver Anexo R).

En lo que respecta a la percepción del diseño interior del prototipo, las participantes mostraron un grado de preocupación por el espacio en el punto de venta móvil. Además, estuvieron de acuerdo en que la iluminación no sea directa hacia ellas. Por otro lado, resaltaron la importancia de los espejos y les pareció atractivo el diseño del techo.

En lo que respecta a la percepción del diseño exterior del prototipo, si bien las participantes mostraron agrado por la combinación de colores del móvil, consideraron la posibilidad de variar los colores de acuerdo a la temporada. Asimismo, resaltaron la visibilidad de las promociones.

En cuanto a la percepción del modelo, se obtuvieron las siguientes ideas designadas a cada módulo del modelo de negocio:

- Segmentación: las participantes consideraron que el punto de venta era llamativo para mujeres de todas las edades y NSE e incluso podría resultar llamativo para hombres, dada la novedad del modelo.
- Propuesta de valor: las participantes resaltaron el diseño, novedad e innovación del modelo. Asimismo, consideraron que es útil porque ahorra el tiempo de salir de compras.
- Canales: las participantes resaltaron la importancia de las redes sociales, principalmente Facebook.
- Relaciones con clientes: las participantes consideraron que se debe comunicar los horarios y puntos de ubicación de manera semanal a través de las redes sociales. Además, resaltaron que se debe mantener comunicación constante con las clientas.
- Fuentes de ingreso: las participantes mostraron interés por la compra online a través de las redes sociales.

- Recursos clave: las participantes consideraron que las personas que atiendan deben ser amables y atentas. Adicional a ello, mostraron interés por conocer la calidad de los productos y les pareció atractivo el nombre y diseño de la marca.
- Socios clave: las participantes consideraron la posibilidad de trabajar en alianza con marcas conocidas en el mercado.

Adicional a las tres categorías mencionadas líneas arriba, se incluyeron algunos comentarios que no fueron percibidos en el video:

- Se resaltó la importancia de mantener un ambiente fresco.
- Se destacó la importancia de un tipo de música que resulte agradable para la experiencia de compra.
- Consideraron que las mujeres ingresarían al punto móvil así no dispongan de mucho tiempo o tratarían de regresar después.
- Las participantes se mostraron atentas durante la presentación.

Si bien por la naturaleza de la metodología del Design Thinking se podría continuar con las etapas que la conforman, en esta última sesión correspondiente a evaluar se logró la aceptación del modelo de negocio propuesto por un grupo de mujeres las cuales forman parte del público objetivo. Así se considera prudente afirmar la aceptación cualitativa del modelo de negocio propuesto incluido el diseño del punto de venta móvil.

CAPÍTULO 05: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

La propuesta de modelo de negocio final será explicada según los módulos expuestos en el Capítulo 02, compartiendo las bases estratégicas del potencial negocio, si bien este requeriría de un análisis financiero más profundo (a manera de Proyecto Profesional).

Se toman los conceptos expuestos en el Marco Conceptual y se procede a la presentación del Lienzo de Modelo de Negocio.

1. Marco Contextual

En este subcapítulo se busca contextualizar la propuesta de modelo de negocio dentro de un marco que permita evaluar su posible viabilidad y bases para un correcto inicio de la investigación de mercado, dividiéndose en la contextualización de conceptos, análisis del entorno y análisis interno.

1.1. Contextualización de conceptos previos

Si bien actualmente en el mercado existen diversos negocios dedicados a la venta de accesorios de mujer, muchos de estos son tradicionales dado que sus estrategias normalmente están enfocadas en competencia de precios y en explotar la demanda existente en el mercado. Considerando lo anterior, surge la idea de presentar un modelo de negocio de venta de accesorios de mujer que vaya más allá de lo tradicional. Es decir, se plantea crear un espacio de mercado no aprovechado y captar un segmento de mercado dentro de la industria ya existente, cayendo el modelo en un océano azul. Cabe resaltar que en el Perú existe un solo modelo de negocio que se asemeja al planteado a partir de la presente investigación el cual es la “Combi Rosada”. Sin embargo, es preciso mencionar que dicho negocio, si bien presenta una modalidad parecida, su enfoque respecto a los productos ofrecidos y el público objetivo atacado son totalmente distintos, ya que solo ofrece productos alusivos al club Sport Boys Association.

Por otro lado, la propuesta de modelo de negocio competiría en un mercado de precios, por lo que el activo y el valor que puede llegar a representar una marca correctamente trabajada serían las principales diferencias con productos importados por consumidores finales o por productos ofrecidos por mayoristas informales o por redes sociales, poniendo al branding como una potencial herramienta complementaria a la accesibilidad como propuesta de valor, desarrollado de manera más extensa en el módulo del Canvas respectivo.

Es importante señalar que, si bien no se ahondará en el cálculo del valor de marca que se pueda generar mediante el branding, sí es importante rescatar el nivel de seguridad que esta traería a los consumidores peruanos, y por tanto al público objetivo, y cómo esto representa una ventaja ante métodos considerados como “inseguros”, como la compra por internet (Cueva, 2010).

Por el lado del entendimiento del consumidor, si bien se tienen estudios interesantes, como el citado a inicio de la explicación de lo que es la gestión del punto de venta, la presente investigación busca, más bien, ponerlos a prueba en un modelo diferente ante un sector existente y desarrollar una serie de recomendaciones propias acorde a un modelo innovador como el presentado. No obstante, a pesar de las diferencias, la variación porcentual entre las personas que se atraen mediante el impulso y cuántos deciden comprar por el diseño de punto de venta corroboran la importancia de la etapa de diseño y prototipado.

Los conocimientos que se tienen sobre el consumidor peruano, por su parte, sugieren que la marca debería proyectar una imagen en línea a una marca aspiracional, por compatibilidad del público objetivo de la propuesta con “las modernas”, a la vez que el modelo de negocio innovador puede ser favorecido por la inclinación a la novedad y accesibilidad.

En lo que respecta al proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta que se está resolviendo el problema de la falta de tiempo de compra del público objetivo y que los accesorios son bienes comprados por impulso, las dos primeras etapas quedan cubiertas por la naturaleza del modelo del negocio, ya que la etapa de reconocimiento ha sido uno de los motivos de estudio y no se hace necesario un mayor esfuerzo en la búsqueda de información por apelar al impulso de la compra. Sin embargo, el análisis de la información es un punto crítico por la necesidad de probarse los productos y evaluar el aspecto físico; ante esto, la ubicación de las luces centran la atención en los accesorios en lugar de los detalles del rostro y la gran cantidad de espejos y variedad de productos facilitan la visión de la imagen y la probabilidad de encontrar un accesorio o accesorios que sean de su preferencia (ver anexo J). Las tres últimas etapas serán cubiertas por la calidad del producto y la comunicación vía redes sociales y el servicio post-venta que se debe ofrecer.

Respecto a los factores que influyen en la compra, además del precio, la cultura se alinea con la necesidad de usar accesorios en todo momento y lugar para ellas mismas y los demás por parte de las mujeres en general, mientras que el estilo de vida no resulta relevante en la propuesta actual, ya que esta sería indiferente al NSE; en lo que respecta a la motivación, esta tiene sus bases en la necesidad de diferenciarse mujeres de hombres por medio accesorios como una de las alternativas; la personalidad del consumidor se conoce en el proceso de empatización

y se generaliza en la personificación del público objetivo utilizado en el proceso de definición; se ahonda en el factor de la edad en la definición del rango en el módulo de segmentación, y, por último, la percepción es la aceptación del modelo de negocio durante la etapa de evaluación y lo que finalmente resulta en la propuesta de valor.

1.2. Análisis entorno

Dado el panorama cambiante del mercado en general, se deben considerar y analizar ciertas variables del entorno dado que la interacción de estas “preparan el escenario para nuevas oportunidades y riesgos” (Kotler, 2002, p. 76). Además, es importante analizar dichas variables ya que “el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas” (Dess & Lumpkin, 2003). De esta manera, las variables del entorno a considerar son: político-legal, económico, ambiental y tecnológico las cuales serán descritas de manera individual.

1.2.1. Político/Legal

El 2016 será, de acuerdo a diversos pronósticos y proyecciones, un año complicado para la economía peruana. Tal como afirma el economista Jorge Gonzales Izquierdo (2016), el primer semestre de este año, a junio, se vivirá mucha incertidumbre y eso afectará el comportamiento de la inversión privada. Pese a ello, la consultora estadounidense Stratfor (2015) considera que dichas elecciones “no cambiarán la actitud del país hacia las inversiones internacionales y los negocios dado que no existen novedades dentro del grupo de potenciales candidatos, ni tampoco se observa la presencia de candidatos outsiders”.

Por otro lado, la propuesta del modelo de negocio forma parte de la categoría de actividad comercial en la vía pública. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas a representantes de las Municipalidades de la zona 6, el modelo de negocio planteado no entra dentro de la categoría de venta ambulante. Además, en esta zona existen diversos decretos en los cuales se menciona que la actividad comercial en la vía pública está permitida siempre y cuando se cumpla con ciertos parámetros, los cuales varían de acuerdo al distrito. Es así que a partir de la entrevista realizada a Roberto Nonura, representante de la Municipalidad de Pueblo Libre (comunicación personal, 07 Noviembre, 2015), se pudo conocer que para llevar a cabo este tipo de modelo de negocio se deben seguir ciertos procedimientos y pasar por un periodo de estudio, que son diferentes por Municipalidad, para poder obtener una licencia de funcionamiento que corresponda a la actividad comercial en la vía pública.

Asimismo, es preciso destacar que en las principales zonas empresariales como San Isidro, si bien no existe una regulación que permita el comercio en la vía pública, está la oportunidad de obtenerlo dado que la Asociación de Food Trucks de Lima ahora desarrolla su negocio en el distrito en mención en un acuerdo obtenido con la Municipalidad. Ello significa una oportunidad dado que el punto de venta móvil de venta de accesorios, si bien no representa la misma actividad que los Food Trucks, la modalidad es la misma. De esta manera, se podría llegar a un acuerdo de circunstancias igualitarias con la Municipalidad o formar parte de la Asociación de Food Trucks de Lima con las condiciones que estos dispongan.

Así, si bien el comercio en la vía pública no cuenta con una normativa especial de regulación por parte del gobierno central, las Municipalidades brindan la opción de analizar y aceptar la propuesta de un punto de venta móvil siempre y cuando cumplan con ciertas consideraciones y requerimientos.

1.2.2. Económico

El análisis del contexto económico en el cual se desarrollará la propuesta de negocio planteada resulta importante en el sentido de obtener conocimiento del entorno económico al cual se enfrenta y así poder identificar las oportunidades y amenazas existentes en este.

En primer lugar, la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, mostró un crecimiento de 2.9 puntos porcentuales al cierre del año 2015; sin embargo este crecimiento dista mucho de los 4.8 puntos porcentuales proyectados. Este crecimiento no ha sido el esperado, debido a que diversos sectores de la economía peruana se han visto afectados por factores internos y externos a esta. Uno de los sectores afectados es el pesquero, el cual tuvo una variación porcentual de -21.6, debido principalmente al fenómeno del niño (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

Por otro lado, el sector manufacturero, cuya variación fue de -2.3 puntos porcentuales, se ha visto afectado principalmente por el sub sector de procesamiento de recursos primarios. Además, el sector construcción (-7.0%) se ha visto perjudicado por la menor inversión en el avance físico de obras con respecto a años, al retraso en la ejecución de obras de los gobiernos nacional, regionales y locales., al menor consumo interno de cemento y a la menor inversión en obras privadas (BCRP, 2016).

Por otro lado, un factor económico adicional a analizar es el impacto económico que tienen las Mypes en Perú, así como el acceso al financiamiento de estas, ya que legalmente, el modelo de negocio planteado encajaría en una empresa de este tipo. Las empresas denominadas

Mype, formales e informales, aportan el 13,6% del PBI. Asimismo, es importante mencionar, que ahora existen más facilidades de préstamo para las Mypes, puesto que en los bancos predomina el financiamiento a las Micro y Pequeña Empresas con 89,2%, en las cajas municipales con 11,5% y el resto de entidades financieras se encuentran por debajo del 2,0% (INEI, 2014).

En líneas generales, si bien el crecimiento del PBI en Perú no ha sido el esperado, esto no ha sido un factor que detenga el incremento real de las familias y la mayor disponibilidad de créditos de consumo, lo que se traduce en mayor consumo, tanto de bienes perecibles como no perecibles. Por otro lado, la mayor facilidad de acceso a préstamos financieros resulta ser una alternativa como fuente principal de financiamiento para la Propuesta de modelo de negocio.

1.2.3. Sociocultural- demográfico

El factor sociocultural y demográfico del entorno resulta importante para analizar las características de la sociedad peruana y como estas podrían representar una oportunidad o amenaza para la propuesta de negocio planteada.

El enfoque de la propuesta de modelo de negocio planteada está dirigido a la zona 6 según APEIM. Dicha zona está conformada por los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena y Lince. Cabe resaltar, que nuestro público objetivo no necesariamente vive en estos distritos, pero si los visitan y pasan la mayor cantidad de su tiempo en estos, además de considerar las zona financiera de San Isidro.

Por otro lado, respecto al comercio ambulatorio, en Lima Metropolitana existen cerca de 300 mil vendedores (INEI, 2014); es decir, la venta ambulante es una actividad común en Lima. Esta información resulta importante, dado que el punto de venta móvil realizaría su principal actividad económica en las calles, por lo que se consideraría un ente ambulatorio.

Por último. La inseguridad ciudadana podría afectar a la propuesta de negocio planteada. De acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por el INEI, el número de delitos contra el patrimonio han aumentado en un 87% desde el 2007 al cierre del 2013 (INEI, 2015). Además, con relación a este tema, el 64.1% de ciudadanos limeños manifiesta sentirse inseguro en la ciudad, mientras que solo el 10.8% señala sentirse seguro (Instituto de opinión pública de la PUCP [IOP], 2016). Esta información resulta importante para la propuesta de modelo planteada y ha sido evaluada por las co-designers al momento de señalar la necesidad de una persona que vigile el punto de venta y cámaras de seguridad en el mismo.

1.2.4. Tecnológico

Si bien el factor tecnológico no es muy influyente en el modelo de negocio, el uso de las redes sociales ha sido destacado por las co-designers.

Sobre el comercio electrónico, se explica que la cantidad porcentual de personas que vieron publicidad por internet ha aumentado de un 58% en el 2011 a un 70% en el 2013; sin embargo, el porcentaje de personas que dio clic a la publicidad para abrir algún vínculo o tener un mayor detalle de la publicidad pasó de un 59% en el 2011 a un 55% el 2013 (Ipsos Perú, 2013); sin embargo, existe aún una gran desconfianza en las compras por internet (Cueva, 2010), a lo que se suma la necesidad de tener el producto físico en la categoría de accesorios.

Así, resulta interesante para el modelo de negocio invertir en publicidad y comunicación en el internet y en las promociones de productos a aquellas personas que ya hayan comprado algún bien y confíen en la marca, mas no de manera intensiva como en el desarrollo de una aplicación celular (ver anexo N).

1.2.5. Ambiental

Es importante describir ciertas variables que impactan en el medio ambiente dado el tipo de modelo de negocio propuesto. Para ello se considera el impacto que deja huella de carbono en el medio ambiente debido a ciertos hábitos de consumo de energía: transporte (combustible, cantidad de km recorridos, etc.) y a hábitos de consumo o residuos (consumo de alimentos ecológicos, producción cercana, envasados, reciclaje, etc.) (El Comercio, 2015) . La huella de carbono describe la cantidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) causados directa o indirectamente por una organización, producto o evento, a lo largo de su ciclo de vida (Ministerio de Ambiente [MINAM], 2015).

De acuerdo al último informe Lima Cómo vamos, las malas condiciones ambientales forman parte del cuarto problema percibido por los limeños después de la inseguridad ciudadana, el transporte público y la limpieza pública o acumulación de basura. Considerando ello, la cuestión más preocupante dentro de las malas condiciones ambientales es el sector transporte, el cual es el principal generador de emisiones de CO₂ (36%) en Lima Metropolitana, (IOP, 2016). Ante ello, con el objetivo de contribuir una mejora en la percepción de los ciudadanos respecto al medio ambiente, se plantea utilizar un camión con un motor que funcione con gas natural, de manera que no solo contribuye al medio ambiente reduciendo las emisiones de CO₂ en el ambiente, sino que significa una inversión a largo plazo dado que permite mermar los gastos.

Respecto a los hábitos de consumo o residuos y de acuerdo a la entrevista realizada al arquitecto experto en diseño, se plantea utilizar materiales reciclados y materiales que no dejen huella de carbono para la elaboración de los muebles del camión (diseño interior) tales como: woodplast, paneles tetrapack y fibrocemento (ver Anexo S).

De esta manera, se generaría no sólo un impacto positivo en el medio ambiente, sino también significaría un beneficio para la propuesta, dado que permitiría atraer nuevos clientes e inversores tal como indica la tendencia a nivel mundial, en la cual la mitad de los consumidores menores de 40 años están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas socialmente responsables (Nielsen, 2012). Asimismo, atrae la simpatía de los medios de comunicación, lo cual permitiría servir como ejemplo para los modelos de negocio similares al propuesto, como los Food Trucks.

El análisis denota un entorno favorable para el desarrollo del modelo planteado, siendo una gran oportunidad la falta de regularización de tipo de negocio. El nivel de éxito alcanzado que esto puede llegar a representar se ve reflejado por el alto nivel de penetración de Foods Trucks.

1.3. Análisis Interno

Dados los hallazgos en la investigación, se pueden rescatar diferentes consideraciones en lo que respecta a la industria donde se desarrollaría el modelo de negocio. Sin embargo, al ser un modelo innovador en un mercado existente y habiendo expuesto e investigado a nuestro público objetivo de manera tan amplia, se considera exponer en este subcapítulo a los competidores y proveedores potenciales.

1.3.1. Competidores Potenciales

Dada la naturaleza del modelo de negocio, los competidores potenciales dependerán del lugar geográfico donde se encuentre el punto de venta y la naturaleza del bien ofrecido. Dado que el comercio electrónico ha sido descartado por las mismas co-designers, se puede diferenciar entre los centros comerciales y el sector tradicional entre los competidores ya existentes.

Los supermercados han crecido en los últimos años gracias al consumo privado y el desarrollo de zonas periféricas a Lima y en provincias y tienen una proyección de crecimiento importante. Para el 2016, se estima la apertura cinco nuevos centros comerciales (Peñaranda,

2015). De esta manera, lo bien posicionado que se encuentran marcas como Do It! e Isadora y sus alianzas estratégicas ya establecidas denotan el competidor potencial más importante.

No obstante, los momentos de compra que ocupan la propuesta actual y los centros comerciales son diferentes: el primero va en busca del cliente a su centro de estudios o laboral, entre otros, con la finalidad de generar mayor cantidad de oportunidades mientras que los centros comerciales se apalancan del tránsito de personas y la oportunidad de venta de accesorios cuando las mujeres van a comprar ropa.

¿Habría una competencia de precios? Como se menciona en capítulos anteriores, la categoría en sí misma compite en un mercado de precios, más allá del valor de marca que se pueda generar; además, las tiendas en centros comerciales tienen costos fijos asociados al alquiler del punto de venta, mientras que los negocios móviles los vuelven variables y siempre pueden buscar generar venta en lugares estratégicos diferentes con la finalidad de evitar tiempos ociosos lo cual contrarrestaría las economías de escala o precios preferentes a los que pueden acceder marcas ya posicionadas.

En lo que respecta a los mercados tradicionales, podemos encontrar desde mercados hasta vendedores ambulantes; sin embargo, la relación entre la calidad y el precio sería la principal diferenciación. Cabe resaltar que la naturaleza del modelo también permite estar presente en mercados tradicionales con la finalidad de estar presente en zonas con mayor densidad demográfica y ofrecer bienes de mayor calidad en el mismo lugar geográfico.

Se encuentra entonces que los principales competidores serían los supermercados, si bien existe un factor de diferenciación, pero se encuentra en el nivel de replicabilidad el principal factor de competencia potencial por haber desarrollado un modelo de negocio innovador que conlleva la apertura potencial de un mercado diferente y a la vez accesible: los negocios sobre ruedas. En línea con lo último, se resalta el valor social que se puede llegar a obtener con el desarrollo del modelo y la oportunidad de diversificar el modelo hacia categorías diferentes.

1.3.2. Proveedores Potenciales

En este punto, es importante destacar la importancia de los proveedores y la relación que tienen con la Propuesta de Modelo de Negocio. Para la presente propuesta, existen dos maneras de obtener los productos: proveedores nacionales o extranjeros (principalmente de China). En ambos casos, hay diversidad de proveedores dedicados a la venta de productos pertenecientes a la categoría, ello hace que el poder de negociación de estos sea bajo. Asimismo,

cabe resaltar que resulta más barato importar los productos que obtenerlos de proveedores locales. Sin embargo, en este punto se considera el factor del tiempo de espera de los mismos que es aproximadamente unos 07 días. Adicionalmente, los clusters como el Centro de Lima y Jesús María, venden diversos accesorios que también son importados del país mencionado previamente e incluso los venden a precios menores que las marcas más conocidas en el mercado.

Ya sea el contexto nacional o internacional se presenta como una oportunidad para la propuesta de modelo de negocio planteada dado que se puede optar por cualquiera de estos para la obtención de los productos a ser vendidos.

Por otro lado, la oportunidad de diseñar y producir accesorios artesanales y personalizados es también una gran oportunidad para emprendedores locales, por lo que no se descarta la creación de una marca que incluya la producción de los bienes a ofrecer.

Así, podemos concluir que mientras los competidores son claramente identificables y, a la vez, se facilita diferenciar el valor ofrecido, estos tienen su mayor ventaja en las marcas ya establecidas; mientras que por el lado de los proveedores encontramos una gran variedad de oportunidades, dependiendo del enfoque que se le quiera dar al modelo potencial.

2. Presentación del Modelo de Negocio

Posterior a analizar el entorno en el cual se desarrollaría esta propuesta de modelo de negocio se procedió a esbozar y realizar un análisis mediante la herramienta Canvas para desarrollarlo. Esta herramienta permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran un modelo de negocio debido a la forma en que se visualiza gráficamente.

Si bien los módulos pertenecientes al Front Desk (segmentación, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso) han sido evaluados durante la aplicación del Design Thinking (con mayor énfasis en el diseño y prototipado y a excepción de las fuentes de ingreso), las del Back Desk (recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes) parten como una hipótesis y han sido evaluadas para la presentación del Lienzo Estratégico.

Así, cada módulo de esta herramienta se desarrolla a continuación:

2.1. Segmentación de Mercado

Nuestro segmento clave son las mujeres entre las edades de 18 y 27 años que gustan de la moda o tendencias, estudian y trabajan dentro de la zona 6 de Lima Metropolitana y la zona

empresarial de San Isidro. Cabe mencionar, que este segmento se definió con ayuda de las co-designers en el proceso de generación de ideas, por tanto, el perfil de nuestro público objetivo fue netamente definido por ellas, quienes son las usuarias centrales de la metodología aplicada en la presente propuesta modelo de negocio.

Como se menciona en el Capítulo 04, definimos a esta mujer como “Andrea”, la cual es una mujer que trabaja o realiza sus prácticas pre-profesionales y estudia a la par, que no tiene tiempo suficiente para realizar diversas actividades extras como comprar, dada su fuerte rutina diaria.

La necesidad que ellas tratan de satisfacer es de la de verse bonitas y femeninas ante los ojos de ellas y de los demás en todo momento, y ellas encuentran en el uso de accesorios un medio para lograrlo; sin embargo; el problema que presentan es el de no disponer de mucho tiempo para comprar la variedad de accesorios que desearían adquirir.

Así, para satisfacer esta necesidad se plantea como solución la implementación de un punto de venta móvil que esté disponible en el momento y lugar que ellas lo requieran; para ello, posterior a investigar las zonas factibles en las que se podría implementar este modelo de negocio, se procedió a segmentar geográficamente nuestro mercado meta. Entonces, dado el mayor flujo de personas con este perfil en las universidades y centros empresariales, se decidió que el punto de venta móvil debe ubicarse en los distritos de la zona 6 de Lima Metropolitana.

2.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2013, p. 9). Además, determina como el modelo se diferenciará con ventaja de los competidores. Asimismo “si una empresa descuida su propuesta de valor, muy pronto encontrará que sus estrategias no funcionan, pues no tiene claro lo que está ofreciendo a sus clientes, ni en qué se diferencia” (Kaplan & Norton, 1996)

En tal sentido, acorde con las etapas de empatizado, ideación, diseño y prototipado, para la presente propuesta de modelo de negocio se plantea como propuesta de valor el ofrecer mayor oportunidad a las mujeres de sentirse más femeninas y bonitas acercando variedad de accesorios de calidad a su centro de estudio y trabajo a través de un punto de venta móvil co-diseñado junto con un grupo de mujeres (quienes forman parte del público objetivo), con la finalidad de resolver la falta de tiempo que tienen para comprar productos de la categoría accesorios.

Cabe resaltar que la propuesta de valor ha sido definida considerando lo establecido por Kotler y Armstrong quienes organizan los principales beneficios del negocio en tres categorías: atributos del servicio, relación con los clientes y la imagen (la categoría relación con los clientes será descrito en un módulo posterior).

Asimismo es importante destacar que la propuesta de valor en mención ha sido formulada teniendo como base la información obtenida en el análisis del entorno, entrevistas al público potencial, sesiones grupales y observaciones realizadas a negocios similares al propuesto.

Seguidamente se realizará una breve descripción de las tres categorías descritas por Kotler y Armstrong :

2.2.1. Atributos del servicio

Los atributos del servicio se pueden definir a través de tres niveles, los cuales se diferencian por el grado de valor que aportan al cliente: nivel básico, real y añadido. El nivel básico considera qué es lo que realmente está adquiriendo el consumidor; es decir, los beneficios básicos del servicio que resuelven un problema. Seguidamente, el nivel real consiste en convertir el beneficio básico en un servicio real. Es en este punto donde se desarrollan ciertas características del servicio como diseño, nivel de calidad, marca, etc. Por último, en el nivel añadido es donde se debe ofrecer al consumidor servicios y beneficios adicionales a los niveles previamente descritos (Kotler & Armstrong, 2013, p. 200)

2.2.2. Relaciones con clientes

En lo que referente a relaciones con clientes, punto que será descrito posteriormente en un módulo independiente, se definen y describen los diferentes tipos de relaciones que la empresa establece con el segmento (os) de mercado elegidos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.2.3. Imagen

De acuerdo a Joan Costa (2003), la imagen es lo único que diferencia a una empresa de todas las demás, permanece en el tiempo y en la memoria social. Además, agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica.

Entonces, teniendo claro los conceptos correspondientes a la propuesta de valor, se presenta la misma:

Tabla 13: Propuesta de valor

Propuesta de valor		
Atributos del servicio		
Básico	Real	Añadido
Venta de accesorios dirigido a las mujeres entre 18 a 27 años de edad	<ul style="list-style-type: none"> * Modelo de negocio innovador en el mercado * Variedad de accesorios acorde a la tendencia y la moda * Servicio de atención personalizada * Ambiente limpio, con buen aroma y diseñado para tener una buena experiencia de compra 	<ul style="list-style-type: none"> * Diversos puntos de ubicación del punto de venta móvil cercanos a los centros de estudio y trabajo * Servicio de venta "a pedido" de manera presencial o a través de las redes sociales * Envío de catálogo mensual y de noticias de interés vía redes sociales y correo electrónico * Pago con tarjeta de crédito
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> *Modelo de negocio innovador en el mercado * Primer modelo de negocio móvil en el Perú dedicado a la venta de accesorios de mujer 	

La propuesta de valor previamente descrita se considera como un servicio de novedad y accesibilidad para las clientas. Novedad, dado que el punto de venta móvil es un modelo de negocio que aún no ha sido desarrollado en el Perú (a excepción de los puntos de venta dedicados a la gastronomía), pero si un modelo de negocio desarrollado en países extranjeros como Estados Unidos. Del mismo modo se considera accesibilidad dentro de las principales características de la propuesta de valor dado que se les va a proveer los accesorios a las clientas de una manera distinta, atacando la falta de tiempo que estas tienen para comprar los mismos.

De esta manera, la ventaja competitiva de este modelo de negocio, radica en el valor que se genera para el consumidor, a partir del acercamiento del punto de venta móvil a su centro de estudios o labores, definido como accesibilidad, siendo una característica única dentro del mercado de accesorios; mas no en la reducción de costos, dado que ya existe competencia de precios la categoría de accesorios; sin embargo, el ahorro de alquiler de diversos puntos de ventas, es un factor que se suma a la ventaja competitiva del modelo.

2.3. Canales

Este punto consiste básicamente en cómo la empresa se comunica y alcanza a su segmento de mercado para entregar su propuesta de valor. Asimismo, los canales tienen, entre otras, las funciones de dar a conocer a los clientes el servicio a ofrecer, proporcionarles y ayudar a estos a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitirles que compren servicios específicos y ofrecerles un servicio posventa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El objetivo del módulo es llegar a los clientes a través de canales propios basados en las sugerencias y afirmaciones de las co-designers mencionadas en la etapa de ideación, los cuales pueden ser directos e indirectos. En este caso, se utiliza una mezcla de ambos de manera que el balance e integración de ambos permitan crear una gran experiencia del cliente y, del mismo modo, maximizar las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2014). Respecto al canal directo, se plantea utilizar una página web, redes sociales y correo electrónico, basado en las preferencias de las co-designers. Por otro lado, en relación al canal indirecto, el punto de venta móvil funciona como tal. En el cuadro siguiente se muestra las fases del canal a utilizar:

Tabla 14: Tipos de canal y fases

Tipos de canal		Fases del canal					
Propio	Directo	Página web	1. Percepción Se propone elevar la percepción del público objetivo acerca de nuestro servicio a través de la comunicación directa por redes sociales, página web de la marca y correo electrónico (cuando se empiece a manejar una base de datos de los clientes).	2. Evaluación Los clientes pueden evaluar la propuesta de valor del modelo de negocio corroborando lo mencionado en las redes sociales o página web con la realidad. Es decir, si el cliente al salir de su centro de estudios o trabajo encuentra el punto de venta móvil y este,	3. Compra El canal propio (directo e indirecto) permite que los clientes evalúen la proposición de valor del modelo de negocio y tengan claro la diferenciación respecto a los competidores	4. Entrega El punto de venta móvil permite acercar el modelo de negocio y por ende los accesorios a los lugares en los cuales mayor tiempo pasan las mujeres (centro de estudios y trabajo). De esta manera, ayuda a solucionar la problemática de tiempo que tienen las mujeres para comprar esta categoría. Por otro lado, las redes sociales permiten ofrecer el itinerario	5. Post-venta Manejo de un canal post-venta para recibir las recomendaciones, críticas y comentarios del cliente las cuales siempre serán aceptadas y tomadas en cuenta. Dicho canal será desarrollado a través de la página web y redes sociales. Asimismo, el
	Indirecto	Punto de venta móvil					

		Asimismo, el punto de venta móvil permitirá que el cliente observe el modelo de negocio cerca de su centro de estudios y trabajo.	muy aparte de llamarle la atención, le ofrece una variedad de accesorios acorde a la tendencia y la moda, el cliente comprobará entonces lo dicho.		del truck, los catálogos mensuales con las nuevas tendencias y moda en accesorios y el formato de venta "a pedido". De esta manera se logra entregar la proposición de valor a los clientes.	punto de venta móvil incluirá un buzón de quejas y sugerencias en caso los clientes lo requieran.
--	--	---	--	--	--	---

2.4. Relación con Clientes

Este punto se refiere al tipo de relación que se desea establecer con el segmento de mercado clave. Dicha relación puede ser personal o automatizada y puede estar basada en los siguientes fundamentos: captación y fidelización de clientes y estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Asimismo, la clave para construir relaciones duraderas con los clientes es crear valor superior y satisfacción para el cliente. Es decir, los clientes satisfechos tienen mayores probabilidades de ser clientes leales a la empresa o marca (Kotler & Armstrong, 2013, p. 13 - 14).

De esta manera, con la propuesta de valor establecida y la información recopilada en los talleres de ideación se busca adquirir y retener a los clientes. Dado el tipo de modelo de negocio, el tipo de relación con el cliente a utilizar será el de asistencia personal, dado que la principal característica del servicio es la interacción humana. Asimismo, el servicio contará con una persona encargada de la atención personalizada en caso el cliente lo requiera (Osterwalder, 2014)

Además, se busca la relación a largo plazo con el cliente ofreciendo un servicio de venta orientado a este. Como se ha mencionado anteriormente, para lograr ello es necesario la satisfacción del cliente o la solución de un problema. En este caso, el modelo de negocio planteado ataca la falta de tiempo que tienen las mujeres para la compra de accesorios acercando los productos a estas a través del punto de venta móvil, brindándole accesibilidad. De igual manera, se plantea mantener una comunicación constante con el cliente a través de diversos medios como las redes sociales, página web y correo electrónico (pre-venta y post-

venta). Respecto al servicio post-venta, se plantea crear un canal para recibir las recomendaciones, críticas y comentarios de los clientes los cuales serán siempre aceptados y tomados en cuenta.

Para ello, es necesario manejar una base de datos de los clientes, lo cual permitirá, además, ofrecer las novedades y tendencias en accesorios y dar a conocer las rutas semanales que tendrá el punto de venta móvil.

2.5. Fuentes de Ingresos

Este punto tiene como objetivo identificar qué aportación monetaria realiza cada segmento de cliente y saber de dónde provienen las entradas de flujo de dinero en el modelo de negocio. Como se mencionó líneas arriba, nuestro segmento clave seleccionado es un grupo específico de mujeres que comparten un conjunto de características comunes y cuya necesidad para satisfacer es la misma. En ese sentido, la principal fuente de ingresos es la generada por la venta de productos en el punto de venta, es decir, de los accesorios femeninos ofrecidos.

Asimismo, otro tipo de ingreso es aquel que se genera por medio de las ventas coordinadas por internet. Cabe mencionar que este tipo de ventas no se realizan a domicilio, solo se coordina para que la consumidora se acerque al punto de venta, es decir, es una pre-venta.

Por otro lado, otro tipo de ingreso es el que se generaría por la publicidad que se les brindará a diseñadores de los productos exclusivos que se ofertarán en el punto de venta. Cabe mencionar, que si bien este no es un objetivo de corto plazo, si se tiene como meta negociar con estos diseñadores y así poder generar más ingresos en el largo plazo.

Las fuentes de ingresos planteadas inicialmente se resumen en las siguientes:

Tabla 15: Fuentes de ingreso

Ingresos por pago de clientes	Otros Ingresos
Venta de productos en el punto.	Publicidad en el punto de venta.
Ventas coordinadas por internet.	

Álvaro del Castillo, Gerente de Food truck Contenedor, resalta que los ingresos por publicidad en el punto de venta están relacionados con el valor de marca que se logre tener (ver Anexo T). De la misma manera, el dueño de la combi rosada nos comenta que a pesar de tener un negocio en marcha, su principal fuente de ingreso sigue siendo la venta de sus productos

deportivos. Así, se debe tener en cuenta que el ingreso esperado no inicia con el negocio, sino que forma parte del negocio en marcha en el mediano plazo.

2.6. Recursos Clave

Para hacer realidad la propuesta de valor planteada, es necesario llevar una serie de actividades que consumen diversos recursos. Así, los principales recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que harán posible que este modelo de negocio sea una propuesta de alto valor, confirmados por los dueños de negocios similares, son los siguientes:

2.6.1. Recursos Físicos

Los principales recursos físicos que este modelo de negocio necesita son el móvil, muebles de ambientación y la mercadería.

Como resultado de los talleres de ideación y prototipado, el móvil es un camión de 06 toneladas que tiene puertas plegables, baranda de seguridad, cintas antideslizantes y escaleras.

Además, los muebles y otros que se quieren para ambientar el punto de venta son paneles, repisas, espejos, ventiladores y una caja registradora.

Finalmente, la mercadería que se ofrecerá dentro de la categoría accesorios son aretes, carteras, billeteras, collares, pulseras, anillos, artículos para el cabello, pashminas, correas, entre otros.

Si bien los recursos mencionados han sido validados por las co-designers, principalmente el detalle de la mercadería, también hay que tener en cuenta la seguridad de los recursos físicos mientras la unidad esté en movimiento, ya que recursos como los espejos son vulnerables movimientos bruscos (ver Anexo T),

2.6.2. Recursos Intelectuales

El principal recurso intangible que tiene el modelo de negocio es su marca, cuyo nombre es “Coral”, en alusión a los designers. Esta marca busca posicionarse en la mente del consumidor, como aquella que busca la satisfacción de su cliente, a través de la cercanía y ahorro de tiempo brindados. Asimismo, busca ser identificada como aquella que le brinda una experiencia de compra agradable.

Esto resulta importante al momento de contar como una de las fuentes de ingreso la publicidad en el punto de venta, la cual sería cobrada a socios estratégicos, la cual iría siendo más beneficiosa conforme el valor de la marca sea mejor percibido.

2.6.3. Recursos humanos

En primer lugar, se debe contar con una persona que se encargue de realizar el cobro de los productos adquiridos en el punto de venta. Cabe mencionar que esta persona será el chofer del móvil.

En segundo lugar, se necesitará a un asesor, la cual será una persona que se encargue de asesorar la imagen de la clienta, para ello debe tener conocimientos de moda y accesorios en tendencia. Adicional a ello, esta persona debe ser de trato amable y colaborativo; no obstante, debe ser cuidadoso en su forma de interactuar con la clienta para evitar que se sienta “acosada” al momento de elegir su producto.

Por último, el punto de venta móvil contará el servicio de un personal de seguridad, esta se encargará de salvaguardar la seguridad del móvil y de las clientas al momento de su compra.

2.7. Actividades Clave

Teniendo en cuenta el nivel de diferenciación del modelo y de replicabilidad del mismo, las actividades clave no solo deben centrarse en el funcionamiento mínimo del negocio, sino en mantener dicho nivel de diferenciación. Así, se resalta la necesidad de incluir actividades de diferenciación basadas en la investigación durante las etapas de ideación y prototipado y las sugerencias y afirmaciones de los dueños de negocios similares como parte esencial de la potencial organización.

En lo que respecta al abastecimiento, se resaltan dos momentos: la selección y la compra de los productos. El primer momento es uno de los factores más importantes, ya que se debe tener en cuenta la búsqueda de tendencias de moda para la temporada en que se venderá; esto puede incluir el asumir riesgos como presentar modelos extranjeros que pueden no ser aceptados en el mercado local pero que podrían significar una brecha importante frente a competidores. En lo que respecta a la compra, se menciona en capítulos anteriores la oportunidad de comprar bajo diferentes modalidades y canales lo que facilita ofrecer productos variados en el punto de venta y disminuir el poder de negociación de los proveedores; sin embargo, se recomienda la compra de productos al por mayor de buena calidad y de diseños

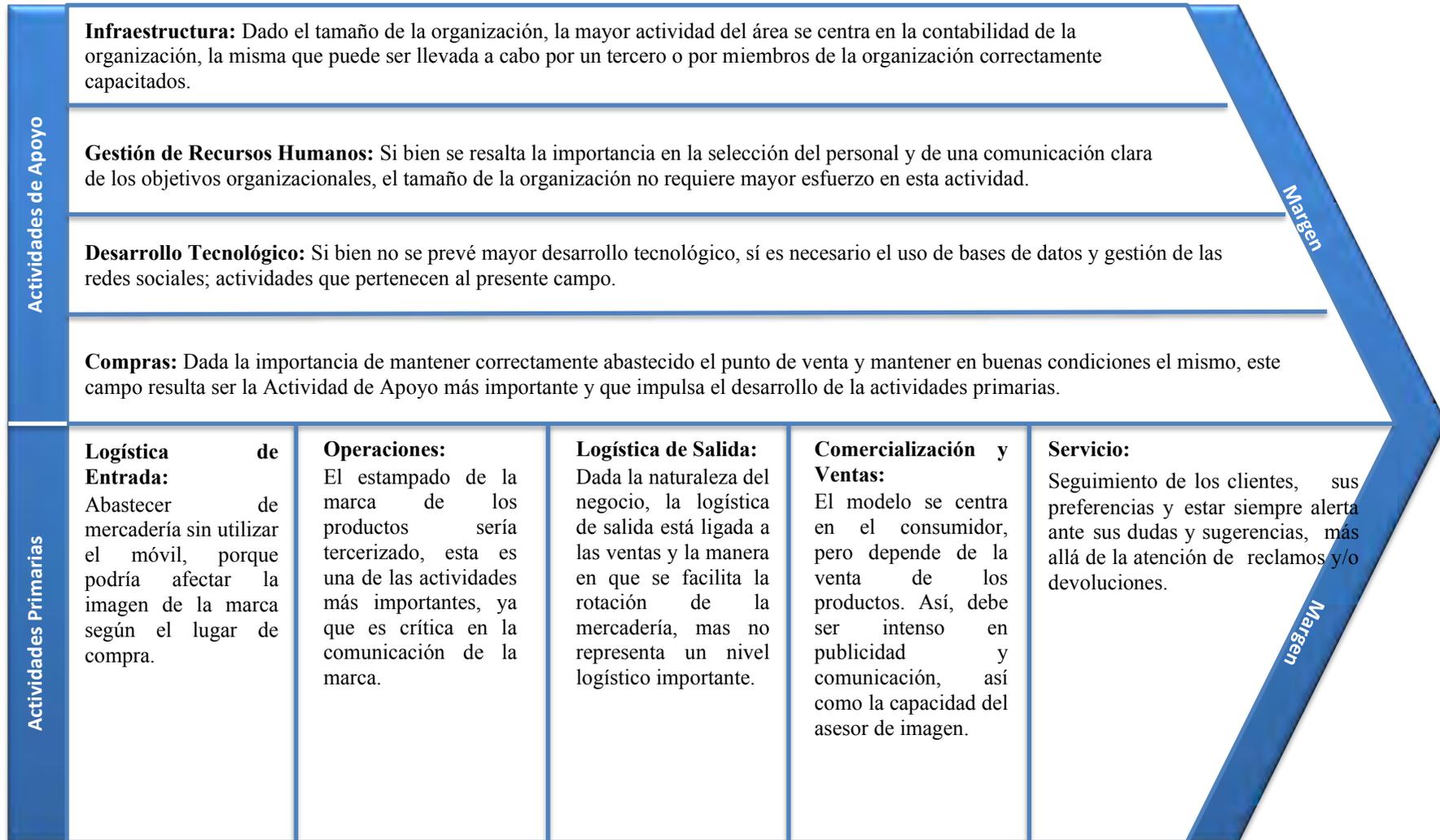
variados y la oportunidad de ofrecer modelos únicos de diseñadores nacionales, principalmente en la esquina del móvil donde se ofrecen productos de mayor exclusividad.

En lo que respecta a los procesos de venta y distribución, el modelo de negocio conlleva a la necesidad de que estén muy bien alineados. Así, es importante el establecimiento y comunicación de las rutas diarias (mediante redes sociales, mailing y publicidad en el mismo punto de venta), ya que esto representa haber estudiado el mejor lugar geográfico donde vender los productos y el punto de encuentro para entregar pedidos pendientes. Para el caso específico que se planea, la oportunidad se presenta en la Zona 06 de Lima Metropolitana, alrededor o dentro de las universidades y cerca de los centros empresariales, como el que se encuentra en San Isidro. Debemos mencionar también la conveniencia de que el punto de venta se encuentre dentro de una propiedad privada, como los centros de estudio, ya que evita los trámites de permisos municipales (ver Anexo T).

Por último, se necesita tener un correcto manejo de la relación con el cliente como actividad clave del negocio, como parte del proceso de conocimiento de la marca y fidelización. En primer lugar, por medio del negocio potencial se está resolviendo el problema de tiempo y escasas oportunidades de compra de nuevo público objetivo; no obstante, se debe resaltar que el trato hacia los clientes en el punto de venta debe incluir el asesoramiento sobre los accesorios por comprar y el equilibrio de no agobiar a la potencial compradora, lo que ocurre cuando se le incita mucho a cerrar la compra. Finalmente, lo que se busca es ofrecer una experiencia de compra distinta a las que puede encontrar en el mercado actual.

Lo descrito en la sección puede apreciarse de una manera más gráfica utilizando la gráfica de Cadena de Valor establecida por Porter (1985); la cual busca tener mayor trazabilidad sobre las actividades de la organización por medio de la división de las mismas en Primarias y de Apoyo a fin de tener claro la ventaja competitiva de la organización:

Figura 18: Cadena de valor de la Propuesta



2.8. Socios Clave

Los socios clave incluyen tanto a los proveedores como a las organizaciones y personas que generan eficiencias a los diferentes procesos como a las alianzas estratégicas establecidas con quienes desarrollar ciertas actividades.

Como se menciona en el módulo anterior, se tiene la ventaja de trabajar con proveedores con poco nivel de negociación dada la variedad de estos en el mercado. Entre ellos se destacan los proveedores de mercadería, mayoristas y diseñadores; el servicio de etiquetado de productos, con la finalidad de introducir la marca en el mercado y conseguir productos para hacer merchandising, y el taller de mecánica, para mantenimientos y auxilios mecánicos específicos.

Si bien los mencionados facilitan el funcionamiento del negocio, existen socios estratégicos más alineados a generar sinergias. Un claro ejemplo son las Municipalidades, ya que de ellas depende la emisión de los servicios, a la vez que una buena relación brinda mayores oportunidades en obtener espacios geográficos más convenientes. En este punto se recomienda tener folletos con comunicados de la municipalidad donde se encuentre el punto de venta, teniendo en cuenta la llegada con las jóvenes que el negocio podría llegar a tener.

Otros socios estratégicos son las universidades, dado que facilitan la concentración del público objetivo dentro de un espacio geográfico reducido; bajo el mismo esquema mencionado en el párrafo anterior, se pueden ofrecer descuentos por pertenecer a una comunidad universitaria específica a cambio de obtener un lugar privilegiado cerca del centro de estudios. Como ya se ha mencionado, una buena relación con los centros de estudio aumenta la posibilidad de ingresar a sus espacios geográficos, reduciendo costos transaccionales con las municipalidades.

2.9. Estructura de Costes

Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y socios clave, se procedió a reflexionar sobre los costes en los cuales se incurriría para llevar a cabo la propuesta de valor que desea generar este modelo de negocio.

Dentro del costo de producción, tanto el costo de materia prima como el de mano de obra de los artículos que se venderán es cero ya que estos se adquirirán por medio de proveedores locales ubicados en el Centro de Lima o de proveedores extranjeros, específicamente de China, es decir, no se serán elaborados por nosotros. Aquí es preciso que

resulta más barato importar la mercadería del extranjero que obtenerla a través de proveedores locales. Sin embargo, se incurrirá en un costo de abastecimiento, debido al costo logístico que conlleva adquirir esta mercadería.

Asimismo, dentro de los costos y gastos de distribución o venta, se generan los gastos fijos por pago de uso de herramientas on-line como medio de trato directo con el cliente y publicidad, permisos municipales y aquellos que se incurren en el móvil como SOAT, seguro, revisión técnica, entre otros. Por otro lado, los gastos variables que se incurren en el móvil son gasolina y mantenimiento. Además dentro esta categoría, figura el costo generado por el etiquetado e impresión de la marca.

Por último, dentro de los gastos administrativos, figuran los gastos fijos generados por el pago de sueldos a los trabajadores (cajero, asesor de imagen y personal de seguridad). Además, se encuentran dentro de esta categoría los gastos contables incurridos, lo cual se tiene como objetivo tercerizar, ya que no es un gasto concurrente.

Tabla 16: Costos/Gastos Fijos y variables

Costes/Gastos Fijos	Costes/Gastos Variables
Pago a los trabajadores	Gastos de abastecimiento.
Gastos contables (registros, firmas, etc.).	Impresión de la marca en la mercadería.
SOAT, seguro, revisión técnica.	Gasolina
Permisos municipales.	Mantenimiento del vehículo
Pago por uso de herramientas on-line.	Gastos de iluminación (grupo electrógeno)

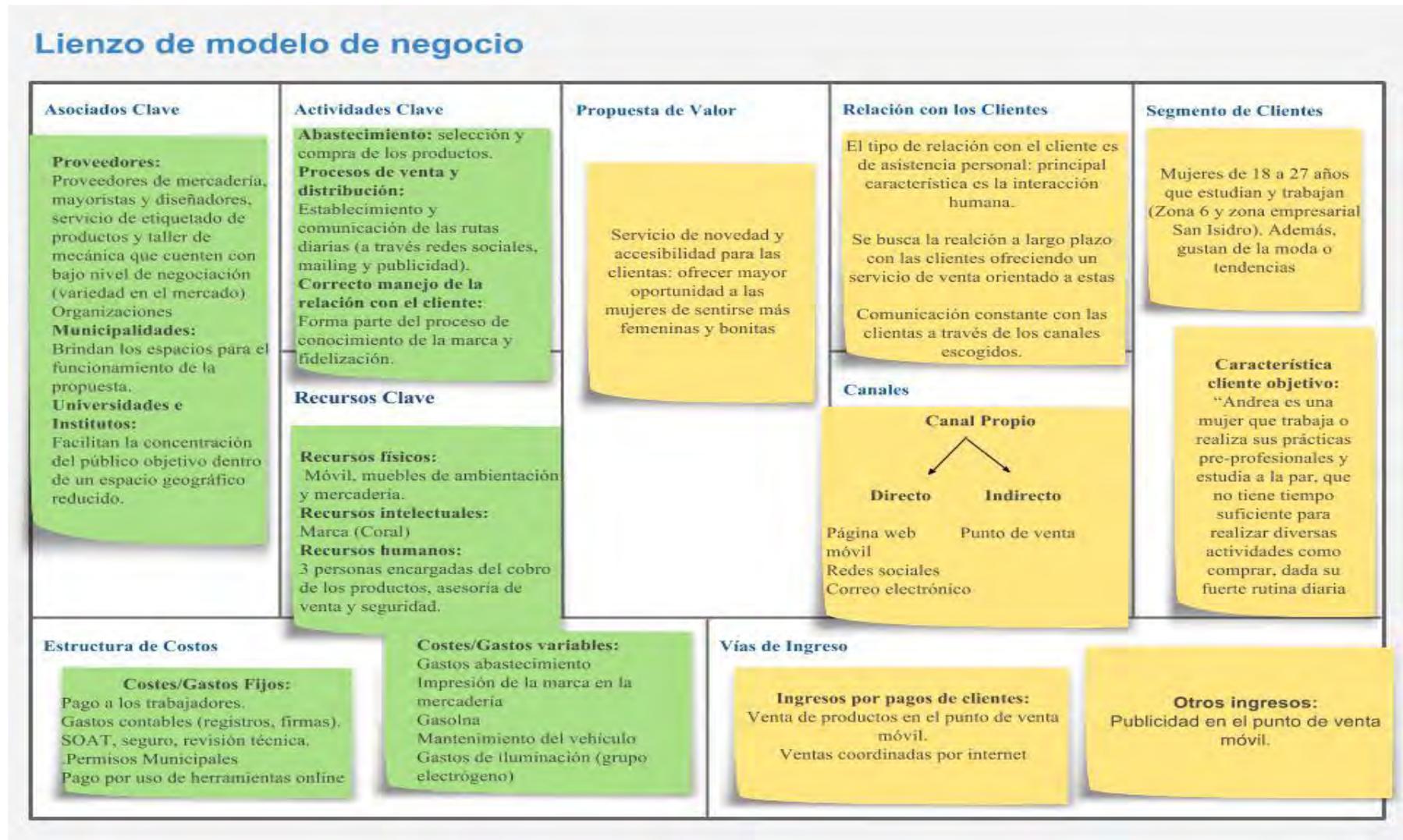
Denotamos que los costes y gastos fijos se diferencian en si se hacen efectivos realizando las actividades regulares del negocio potencial. De esta manera, se determina que el pago a los trabajadores, los gastos contables, los documentos necesarios para que el vehículo pueda circular, permisos municipales y el pago por la actividad on-line siempre serán facturados; por otro lado, el gasto de abastecimiento y la impresión de la marca en la mercadería solo se hacen efectivos al momento de comercializar los productos, la gasolina y los gastos de iluminación solo al desplazar el vehículo y el mantenimiento está directamente relacionado al kilometraje utilizado.

Cabe resaltar que los gastos y costos mencionados anteriormente fueron validados por los dueños de la Combi Rosada y el Food Truck Contenedor, quienes cuentan con experiencia en el mercado con un modelo de negocio sobre ruedas. Adicionalmente, Álvaro del Castillo hizo mención que la propuesta de negocio planteada requiere de un grupo electrógeno para la iluminación del mismo mientras que su ubicación sea en la vía pública (ver Anexo T).

Así, se puede concluir que esta herramienta, a través de sus nueve módulos esenciales desarrolladas en el presente capítulo, ha permitido encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

A manera de resumen, se presenta el Lienzo de Modelo de Negocio, donde se ha utilizado un color diferente de post it para los módulos del back desk y front desk (verde y amarillo, respectivamente) y se aprecia las estrategias mencionadas en un lenguaje visual que permite un enfoque integral y sistémico:

Figura 19: Lienzo de modelo de negocio



De esta manera, se puede apreciar cómo la necesidad encontrada ha pasado a convertirse en un diseño de proyecto, el cual tiene una estructura coherente, a partir de la conversión del POV en la segmentación y propuesta de valor señalados en el Lienzo.

Además, esta herramienta facilita la edición de estrategias para un proceso de investigación nuevo o, a manera de complemento, el desarrollo de un proyecto profesional basado en los resultados de la presente investigación.

También se debe mencionar que la separación en módulos debe estar orientada a la sinergia e interacción entre las estrategias más allá de la diferenciación que muestran, dado que la organización potencial tiene como cimiento lo presentado en dichos módulos.

Como conclusión del subcapítulo se resalta que la propuesta final cumple con los 03 enfoques del Design Thinking. Se corrobora lo que es deseable por el público objetivo, con el levantamiento de información realizado, la oportunidad de diseñar una solución ante una necesidad insatisfecha en la categoría accesorios y la aceptación de la propuesta final por parte de estos.

Por otro lado, la propuesta final cumple con lo que es tecnológicamente factible dado que el desarrollo del diseño no requiere de mayores esfuerzos en este rubro. Por último, respecto a la viabilidad de la propuesta, si bien el retorno económico no forma parte de la presente investigación, la existencia de modelos similares en Perú y en otros países, es un indicador positivo para la viabilidad del modelo; además, el nivel de replicabilidad y aplicación de los puntos de venta a diferentes negocios significa un retorno social importante como oportunidad de expandir el modelo presentado.

Asimismo, dada la naturaleza de la metodología aplicada en la propuesta de modelo de negocio (Design Thinking), el nivel de aceptación de este tendría una tendencia positiva, puesto que el centro de la investigación y fuente del diseño ha sido parte del público objetivo. Adicionalmente, los productos ofrecidos mediante el modelo son económicamente asequibles para el público, lo cual es una variable importante en lo que respecta a la viabilidad del negocio.

REFERENCIAS

- Arellano, R., Baharona, N., Corazzo, R. & Gallo, N. (2010). *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. Lima: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Arellano Marketing (2012). Arellano Marketing Investigación/Consultoría. Recuperado de: <http://elcomercio.e3.pe/66/doc/0/0/4/9/3/493019.pdf>
- Arellano, R., Rivera, J., & Molero, V. (2000). Tendencias en el comportamiento del consumidor. *Toma de Decisiones del Consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing Conducta del Consumidor* (pp. 285-286). Madrid: Esic
- Arellano, R., Rivera, J., & Molero, V. (2000). Conocimiento del Consumidor. *Toma de Decisiones del Consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing* (pp. 234-237). Madrid: ESIC.
- Arellano Marketing (2010). Arellano Marketing Investigación/Consultoría. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/marketing-para-una-nueva-mujer/>
- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (2008). AMAI. Recuperado de: http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2014/09/Focus_group.pdf
- Banco Continental (2014). BBVAOpen4U. Recuperado de: <http://bbvaopen4u.com/es/documentos-desarrolladores/design-thinking-sentido-comunal-servicio-de-la-innovacion>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Blogspot. (2015). *Tendencias actuales: Benchmarking*. Recuperado de: <http://actualesadmon.blogspot.pe/p/benchmarking.html>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (1^{era} ed.). New York: HarperCollins books.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Código Visual. (2015). El blog del Código. Recuperado de: <http://www.codigovisual.com/blog/posts-with-many-comments/>

- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (2^{da} ed.) . Buenos Aires: La Crujia Editores.
- Deobold B., V. D., & William J., M. (1981). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Costa, G. (2015). El comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/transporte/contaminacion-vehicular-lima-gino-costa-noticia-1790257>
- Giraldo, J. (2011). Gestipolis. Obtenido de sitio web de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/comportamiento-del-consumidor/>
- Gómez, J. (2013). Comunicaz. Recuperado de: <http://www.comunicaz.es/tecnicas-para-incentivar-la-creatividad/>
- Harvard Business Review. (2008). Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^{ta} ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). INEI. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-economia-informal-genera-el-19-del-producto-bruto-interno-y-el-61-del-empleo-7585/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). INEI. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>
- Innovation Factory Institute (2013). Innovation Factory Institute. Recuperado de: <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/que-es-el-design-thinking/>
- J. Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogota: Norma.
- Johnson Cornell University, Insead, T., & WIPO, W. (2014). *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor*. (S. Dutta, B. Lanvin, & S. Wunsch-Vincent, Edits.)

- Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamp, A. (2015). *The value of balancing desirability, feasibility, and viability*. Obtenido de Forty: <http://forty.co/value-balancing-desirability-feasibility-viability>
- Lima Cómo Vamos 2015. (Enero de 2016). *Sexto informe de percepción sobre calidad de vida*. Obtenido de [http://www.limacomovamos.org/trabajo/descarga-la-sexta-encuesta-lima-como-vamos-2015/#!prettyPhoto\[inline\]/0/](http://www.limacomovamos.org/trabajo/descarga-la-sexta-encuesta-lima-como-vamos-2015/#!prettyPhoto[inline]/0/)
- LIMA COP20. (11 de Mayo de 2015). *¿Cómo se mide la Huella de Carbono?* Obtenido de <http://www.cop20.pe/22973/como-se-mide-la-huella-de-carbono/>
- Martínez, E. M. (2011). *Hitchcok: imágenes entre líneas*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (2014). *Innovación: micitt*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de Sitio web de micitt: http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_design_thinking_1.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *La Mujer en el Mercado Laboral Peruano: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de Sitio web de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf
- Negocios Blog: Modelos de Negocios Innovadores. (14 de Enero de 2015). *¿Por qué debemos innovar?* Obtenido de Sitio web de Negocios Blog: <http://www.negociosblog.net/porque-debemos-innovar/>
- Neurilla. (2010). *Desarrolla tu Creatividad: Seis sombreros para pensar*. Obtenido de Sitio Web de Neurilla: Especialistas en Creatividad e Innovación: <http://www.neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad/91-seis-sombreros-para-pensar.html>
- Nielsen. (27 de Marzo de 2012). *La mitad de los consumidores menores de 40 años están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas socialmente responsables*. Obtenido de Sala de medios: <http://www.nielsen.com/latam/es/press->

- room/2012/la-mitad-de-los-consumidores-menores-de-40-anos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-y-servicios-de-empresas-socialmente-responsables.html
- Nielsen. (28 de Julio de 2014). *Nielsen*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Ochoa, C. (2015). *Blog de Netquest: la actualizad sobre la investigación por internet*. Recuperado de <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Osterwalder, A., & Pigneur (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Editorial.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, Timothy. (2012). El lienzo de modelo de negocio. En Lacey, Megan (Eds), *Tu modelo de negocio (p.9)* . Barcelona: Deusto S.A. Editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Editorial.
- Oxford Dictionaries. (2015). *Definición: Observación*. Recuperado de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/observaci%C3%B3n>
- Peñaranda, C. (2015). CCL: 10 nuevos 'mall' dinamizarán el sector comercio el 2016. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-10-nuevos-mall-dinamizaran-sector-comercio-2016-noticia-1840831>
- Peru 21. (2015). *Stratfor analizó lo que ocurrirá en economía del Perú después de las elecciones 2016*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/stratfor-analizo-lo-que-ocurrira-economia-peru-despues-elecciones-presidenciales-2224510>
- Portal de Relaciones Públicas. (2013). *Técnicas de investigación*. Recuperado de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Psicología y Empresa. (2011). *Blog: Psicología y Empresa*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/storyboarding-una-tecnica-de-creatividad.html>
- Radio Nacional. (2016). *Perú crecería 3% el 2016 por situación internacional e incertidumbre ante elecciones*. Recuperado de <http://www.radionacional.com.pe/noticias/nacional-en-la-noticia/crecer-3-el-2016-por-situaci-n-internacional-e-incertidumbre-por-elecciones-se-alan>

- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=innovacion>
- Sausa, M. (2015). Mujeres peruanas trabajan más que los hombres, pero ganan menos que ellos. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/mujeres-peruanas-trabajan-mas-que-hombres-ganan-menos-que-ellos-2213150>
- Semana económica. (22 de Octubre de 2014). *Arellano Marketing: "El consumidor peruano ha subido un peldaño"*. Obtenido de Sitio web de Semanaeconómica.com: <http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/146525-arellano-marketing-el-consumidor-peruano-ha-subido-un-peldano/>
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the artificial*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Tiwarly, R. (2008). *Brand Management. Research Starters Business (Online Edition)*. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?sid=549a4654-038b-41a3-bca4-c005b666c3f7@sessionmgr4001&vid=4&hid=4213&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ==#db=ers&AN=89163548>
- Vargas, L. (2013). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/marcasymentes/2013/01/6-factores-que-influyen-el-com.html>
- Vianna, M., Vianna, Y., K. Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2013). Design Thinking: innovación en negocios. En M. Vianna, Y. Vianna, I. K. Adler, B. Lucena, & B. Russo, *Design Thinking: Innovación en negocios*. Rio de Janeiro: MJV Tecnología e Innovación.
- World Economic Forum. (2014). *Reports: World Economic Forum*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de Sitio web de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados* (Novena ed.). México D. F.: Cengage Learning

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dada la naturaleza de la presente investigación, no se están haciendo proyecciones ya que, como se menciona, estas competen a estudios complementarios, como lo son los Proyectos Profesionales).

Sin embargo, el trabajo de campo llevado a cabo representa una rica fuente de información que permitirían no solo presenta los módulos de una Modelo de Negocio y redactar las conclusiones, sino que dejarían conocimiento suficiente para hacer recomendaciones a investigaciones posteriores.

1. Conclusiones

- Los fashion trucks son un tipo de modelo de negocio no desarrollado en el mercado peruano, es por ello que no existe una regulación específica para estos. Sin embargo, al existir los food trucks genera una oportunidad para el ingreso de los fashion trucks; además, las municipalidades, principalmente de la zona 6, brindan la oportunidad de implementar este modelo de negocio, siempre y cuando cumplan con ciertos requerimientos.
- Como resultado del proceso de empatía con el público objetivo potencial, se identificó que existe una necesidad insatisfecha dentro de las mujeres evaluadas. Esta necesidad insatisfecha se ha convertido en una oportunidad para el desarrollo de una propuesta de modelo de negocio.
- Se destaca la gran importancia del uso de accesorios de las mujeres en todo momento y lugar, dado que estos para muchas definen su femineidad.
- Con el adecuado análisis de los datos e información recopilada en la etapa de empatizar, se facilita la creación de un POV consistente y genera eficiencias en el desarrollo de toda la metodología.
- El correcto uso de las herramientas utilizadas en la etapa de ideación, a través de varios talleres, permitió que surja la mejor solución para la necesidad insatisfecha identificada en las mujeres que estudian y trabajan.
- La utilización de diferentes niveles de prototipado (el uso de útiles escolares y de oficina, la presentación en diapositivas y el modelado en 3D) facilita llegar a un diseño final del punto de venta sin que necesite de mayores modificaciones y, por tanto, a un mejor desarrollo de las estrategias.

- La participación en la etapa de evaluación de personas que forman parte del público objetivo pero que no participaron en ningún proceso previo del desarrollo del modelo de negocio evita sesgos en las respuestas sobre el nivel de aceptación del mismo.
- Se corroboró que el proceso del Design Thinking no es lineal sino más bien cíclico y requiere de una constante revisión de las etapas con la finalidad de hacer los ajustes que sean necesarios.
- Si bien la metodología del Design Thinking puede aplicarse de manera constante para el diseño de la propuesta, en lo que respecta al diseño del punto de venta se considera haber llegado a un grado de saturación, designado por las co-designers con las que se trabajó.
- El modelo de negocio cumple con las tres principales características del enfoque del Design Thinking: Deseable por el público objetivo, tecnológicamente posible y viable.
- Considerando la información recopilada, el lienzo del modelo proporciona las bases estratégicas para el desarrollo de un negocio, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la exhaustiva investigación de mercado.

2. Recomendaciones

- Se recomienda continuar con la metodología del Design Thinking, así como la revisión constante del lienzo del modelo estratégico, con la finalidad de lograr mayores eficiencias en línea al entorno cambiante.
- Se recomienda trabajar con énfasis en el valor de la marca Coral, dado que entre los diversos beneficios que se pueden obtener, se encuentra la oportunidad de una fuente de ingresos a través de alianzas con socios estratégicos que representen marcas ya conocidas en el mercado.
- Dado el nivel de innovación que se puede adquirir, la potencial disminución del riesgo en la aceptación del negocio, el alto nivel de acercamiento y conocimiento hacia el público objetivo y el ahorro que significa el desarrollo de prototipos en lugar de productos o servicios finales en el mercado, se recomienda la aplicación de la metodologías innovadoras como el Design Thinking en lugar de metodologías clásicas, si bien pueden ser complementarias.

- Se recomienda la evaluación de la aplicación del modelo en otros sectores, dado el potencial que representa. Esto es en parte sustentado por el éxito de los food trucks, del Sport Boys Vintage (Combi Rosada) y de la aparición del SOS OE Fashion Truck (de Oeschle del grupo Intercorp) en febrero del presente año en Perú, y de diferentes modelos de puntos de venta móviles en el extranjero.
- Se recomienda evaluar la alternativa de presentar la propuesta de modelo actual como proyecto a empresas en marcha como Do it!, Glitter, TM e Isadora.
- Se recomienda complementar la investigación presentada con un estudio a manera de proyecto profesional por el rigor financiero y cuantitativo que este representa.
- Se hace énfasis en la necesidad de definir numéricamente un universo de mujeres que formen parte del público objetivo como punto de inicio de proyecciones de mercado y financieros.

ANEXO A: Ficha técnica: entrevista para empatizar 01

FICHA TÉCNICA: ENTREVISTA 01

Número de personas entrevistadas: 87

Objetivo: conocer hábitos de compra y qué comparten en temas de gustos y preferencias de compra.

1. ¿Qué sueles comprar cuando te vas de compras?
2. ¿Dónde?
3. ¿Por qué ahí?
4. ¿Cada cuánto tiempo?
5. ¿Con quién sueles comprar?
6. ¿Por qué con el/ellas?
7. De lo que has mencionado que sueles ir a comprar (ropa o accesorios), si salieses a comprar con una mujer lo opuesto a ti, ¿Qué cosas comprarían en común?

ANEXO B: Ficha técnica: entrevista para empatizar 2

FICHA TÉCNICA: ENTREVISTA 02

Número de personas entrevistadas: 61

Objetivo: conocer más sobre mujeres y lo que los accesorios representan para ellas.

Preguntas para iniciar:

- Cuando hablas de “accesorios de vestir” ¿Cómo defines esta categoría? ¿cómo la llamas tú? ¿cómo la llaman las demás personas?
- ¿Qué productos incluye? ¿Todos son iguales? ¿En qué se diferencian? ¿Pueden agruparse? ¿Qué grupos serían?

Preguntas de producto:

- ¿Cuál usas más? ¿Por qué? ¿Para qué?
- ¿Cuándo los sueles usar? ¿Cuál es la función de este producto en tu vida?
- Si un marciano te pide que le defines el producto, ¿cómo lo definirías?
- ¿Qué productos lo sustituyen? ¿Los usas? ¿Por qué?
- ¿Desde cuándo utilizas el producto? ¿Por qué?
- ¿Cada cuánto lo compras? ¿a cuánto lo sueles comprar? ¿con quiénes lo compras?

Preguntas de marca:

- ¿Qué marca sueles comprar? ¿Por qué? (¿qué es “calidad” para ti?)
- Si la marca fuese un animal, ¿qué animal sería?
- Imagínate un mundo donde el PDV es el protagonista, ¿cómo sería? ¿qué música sonaría? ¿te gusta? ¿a qué huele? ¿te gusta? ¿de qué color sería? ¿te gusta? ¿Quiénes están ahí? ¿serían tus amigas(os)?

Preguntas sobre PdV:

- ¿Dónde los sueles comprar? ¿Qué otro lugar conoces? ¿Por qué compras ahí? ¿Por qué no en el otro lugar? ¿Por qué no en “tercer lugar”?
- ¿Cada cuánto tiempo vas? ¿Por qué? ¿Con quién vas?
- Si el lugar fuese un animal, ¿qué animal sería?
- Imagínate un mundo donde el pdv es el protagonista, ¿cómo sería? ¿qué música sonaría? ¿te gusta? ¿a qué huele? ¿te gusta? ¿de qué color sería? ¿te gusta? ¿Quiénes están ahí? ¿serían tus amigas(os)?

ANEXO C: Observación de campo: Principales hallazgos

Tabla C1: Principales Hallazgos de la observación de campo

	Combi Rosada	Plaza San Miguel	Tienda Do It (Mall Aventura Plaza)	Centro de Lima
Número de personas observadas	22 personas.	18 personas.	20 personas.	18 personas.
Fecha / Hora de visita	Lunes 07 / Sábado 12 de setiembre.	Miércoles 09 / Domingo 13 de setiembre.	Miércoles 16 / Sábado 19 de setiembre.	Domingo 27 de setiembre. / Jueves 1ro. de octubre
	12:00 pm. A 2:00 pm. / 3:00 pm. A 5:00 pm.	6:00pm. A 8:00pm. / 4:00pm. A 6:00pm.	7:00 pm. A 9:00 pm. / 10:00 am. A 12:00 pm.	11:00 am. A 1:00 pm. / 1:00 pm. A 3:00 pm.
Tiempo Promedio de compra	7 minutos.	30 minutos para ropa y 10 a 20 minutos para accesorios.	10 minutos.	10 a 20 minutos.
Número de personas que atienden	2 personas.	2 a 3 personas.	2 personas.	1 a 3 personas.
Otras observaciones	Si bien se vende ropa, esta no suele probarse efectivamente por encontrarse en la vía pública y no tener acceso al interior.	El tiempo es más prolongado por la necesidad de probarse los productos y hacer otras compras que hay que pagar en caja.	Las personas que atienden suelen estar en el centro de la tienda (detrás del mostrador), más se acercan a ofrecer canastas y atención directa.	El regateo y las ventas al por mayor y por menos hacen que los tiempos de compra sean fluctuantes.

ANEXO D: Ficha Técnica: sesiones grupales para empatizar

OBSERVACIÓN:

- ¿Cómo está el co-designer vestido?
- ¿Qué es lo más característico en él que lo diferencia de los demás?.
- ¿Concuerda su vestimenta con lo que dice que es básico que lleve una mujer?.

INICIO SESIÓN GRUPAL:

1. Presentación de los designers.
2. Presentación de las co-designers.
3. Inicio y confirmación:
 - a. Indagación a profundidad respecto a los accesorios
 - i. ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando te menciono “accesorios de mujer”?.
 - ii. ¿Por qué los compras? ¿Por qué es importante? ¿En qué te beneficia?.
 - iii. No uso consumo: ¿Cómo sería la persona que nunca consumiría estos productos? ¿Cómo sería (mundo, hombres y mujeres) si de pronto desaparecieran los accesorios de la faz de la tierra?.
 - b. Consideraciones de acuerdo a la entrevista realizada a su persona: importancia de los accesorios, productos pertenecientes a la categoría, lugares preferentes de compra, accesorios más usados. Preguntar siempre “por qué” y generar conversación y participación de todas.
 - c. Comentarios adicionales a las entrevistas: consideraciones en la elección y compra de accesorios.
4. Dinámica “significado del consumo (accesorios) a través del dibujo (cómo se siente con los productos que usa)”.
 - a. Dibuja cómo te sientes cuando compras algún accesorio.
 - b. Dibújate a ti mismo con tu accesorio favorito ¿Qué estarías haciendo? ¿Dónde estarías? ¿Con quién estarías? ¿Qué pensarías? – Dibujo y conversación.
5. Asociación de marcas:
 - a. ¿Cuáles son las marcas más conocidas?
 - b. Si las marcas mencionadas fuesen personas, ¿Cómo serían (sexo, físico, edad, nombre, residencia, lugar de nacimiento) y por qué?
 - c. ¿Estas personas se llevan bien entre sí? ¿Podrían convivir en un mismo vecindario?

6. Indagación a profundidad punto de venta:
- a. ¿En qué lugares encuentras accesorios? ¿Qué tipo? ¿Qué precio? ¿qué calidad?
 - b. ¿Cuál es el punto de venta ideal para ti? ¿Qué debe tener? ¿Quiénes deben atender (sexo, edad, conocimientos)? ¿Dónde debe estar? ¿En qué otro lugar? ¿Contra quienes compite?

ANEXO E: Sesión grupal 01 – Empatizar

Tabla E1: Principales hallazgos sesión grupal 1 (empatizar)

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	23	La Perla
	Participante 2	22	San Borja
	Participante 3	25	Bellavista
	Participante 4	22	Callao
	Participante 5	23	Surco
	Participante 6	27	Pueblo Libre

PRINCIPALES HALLAZGOS	
Vestimenta de las Co-Designers	Todas las participantes contaban con al menos un tipo de accesorio. Se observó: aretes, collares, pulseras, anillo y carteras.
Lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan "accesorios de mujer"	Aretes, carteras, correas, lentes, pulseras, anillos, pashminas.
Definición de accesorios	Todo lo que complementa a la ropa. Todo aquello que resalte más a la mujer. Complemento y que combine con la ropa. Objetos que resaltan a una mujer.
¿Cómo lo suelen llamar?	Accesorios
¿Motivo de compra?	Por impulso o "de mona". Te hace sentir bien. Porque son necesarios en el día a día Por ocasiones especiales. Te hace ver mejor.
Beneficios de uso	Hacen resaltar la belleza de la mujer. Trasmite el estilo. Trasmite para el sexo opuesto. Genera confianza en la mujer. Un accesorio nuevo lo notan las amigas y puede ser motivo de un tema de conversación entre amigas. Los accesorios pueden hacer resaltar más la ropa sencilla.
Mujer que no usa accesorios	Triste, rara, sin luz, otro estilo
Mundo sin accesorios	Mundo triste, sin brillo Existiría otra cosa que haga a las mujeres comprar.

Marcas Conocidas	<p><u>DO-IT</u>: se enfoca em un público más adulto, mujer de 24 años, bonita, cabello castaño-oscuro, largo y lacio, con muchos accesorios pero no recargada y maquillada. Se llamaría Maria Fernanda.</p> <p><u>Isadora</u>: más sofisticada, usa tacos altos, alta, cabello negro oscuro, tiene 28 años</p> <p><u>TM</u>: 16 años, cabello marrón oscuro, publico objetivo es más juvenil</p> <p><u>Glitter</u>: menos exigente con la calidad, edad 18 años.</p> <p>Otras: Empresas pequeñas que venden accesorios importados por redes sociales.</p>
¿Precio - Calidad?	<p>Depende del uso que se le da al accesorio, por ejemplo, si es algo para una sola ocasión solo importa el diseño y el precio. Pero si es algo de uso cotidiano, prefieren evaluar más la calidad y están dispuestas a invertir más en el producto.</p>
Características del PDV	<p>Versátil. Dos personas: cajero y asesor de accesorios.</p> <p>Ordenado. Segmentado por categorías.</p> <p>Maniqués con outfits completos.</p>
Extras	<p>Se sienten emocionadas al usar sus accesorios.</p> <p>Pasión por los aretes, collares de varios tipos (grandes, chicos).</p> <p>Consideran como accesorio a los zapatos porque tienen que combinar con la ropa.</p> <p>Piensan que los zapatos son más importantes que los accesorios.</p> <p>Los cosméticos podrían considerarse como accesorios, ya que hacen resaltar.</p> <p>Son indiferentes a la marca, la tienda debe ser especializada</p> <p>Valoran la experiencia de compra: ir, ver, probarse.</p> <p>Hábito de compra: por catálogo</p> <p>Destacan que una mujer compra más cuando va sola que cuando va acompañada</p> <p>No pueden salir sin aretes, ya que no se sienten igual sin estos. Consideran que usarlos es un tema de costumbre.</p>

ANEXO F: Sesión grupal 02 – Empatizar

Tabla F1: Principales hallazgos sesión grupal 2 (empatizar)

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	33	La Perla
	Participante 2	28	Bellavista
	Participante 3	22	La Perla
	Participante 4	25	Magdalena
	Participante 5	25	Los Olivos

PRINCIPALES HALLAZGOS	
Vestimenta de las Co-Designers	Todas las participantes contaban con al menos un tipo de accesorio. Se observó: aretes, collares, pulseras, anillos, relojes, ganchos y carteras.
Lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan "accesorios de mujer"	Aretes, pulseras, lentes, collares carteras, zapatos, anillos, pashminas, gorros, correas.
Definición de accesorios	Complemento a la vestimenta
¿Cómo lo suelen llamar?	Accesorios
¿Motivo de compra?	Ayuda a lucir mejor. Por alguna ocasión especial. Por impulso. Por emergencia de un compromiso. No pueden salir sin accesorios, sienten que algo les falta.
Beneficios de uso	Se sienten bien Se sienten femeninas
Mujer que no usa accesorios	Poco femenina.
Mundo sin accesorios	Mundo aburrido, desabrido, nada llamativo, mundo de color blanco y negro, apagado
Marcas Conocidas	<u>Isadora</u> : mujer más fashion, formal, edad de 25 a 30 años, se viste mejor que las otras marcas, tez blanca, cabello rubio, tiene pecas y es alta. <u>DO-IT</u> : Nombre Deborah, mujer fashion, edad de 25 a 30 años de edad, alta, cabello lacio y castaño, usa falda larga, saco, blazer

	<p>y tacos en punta.</p> <p><u>Glitter</u>: joven de 15 a 18 años de edad; tiene un estilo más simple; cabello negro oscuro y pasa desapercibida.</p> <p><u>TM</u>: Joven de 14 a 25 años de edad, estilo juvenil; es menor que Glitter, tiene cabello negro y es una chica urbana e informal.</p>
Precio - Calidad	Valoran más el modelo y diseño del accesorio.
Características del PDV	<p>Espacioso. Ordenado.</p> <p>Accesorios clasificados. Buena Música.</p> <p>Olor a vainilla, flores u olores frutales. Fotos de chicas usando los accesorios.</p> <p>Debe haber un asesor (persona diferente al cajero).</p>
Extras	<p>Los accesorios se basan en tendencias.</p> <p>Los lugares de compra dependen de la ocasión.</p> <p>Definen una clara diferencia entre los accesorios que se venden en el Centro de Lima y los de marcas conocidas: la calidad y el acabado.</p> <p>Consideran que el uso de accesorios depende la ropa y del estado de ánimo.</p> <p>Indican que cada mujer tiene un estilo diferente.</p>

ANEXO G: Sesión grupal 03 – Empatizar

Tabla G1: Principales hallazgos sesión grupal 3 (empatizar)

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	25	Bellavista
	Participante 2	22	Los Olivos
	Participante 3	22	La Perla
	Participante 4	23	Bellavista
	Participante 5	25	San Miguel
	Participante 6	27	Lince

PRINCIPALES HALLAZGOS	
Vestimenta de las Co-Designers	Todas las participantes contaban con al menos un tipo de accesorio. Se observó: aretes, collares, pulseras, anillos, relojes, ganchos y carteras.
Lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan "accesorios de mujer"	Aretes, collares, pulseras, lentes, pashminas, llaveros, correas, gorros
Definición de accesorios	Algo extra a la vestimenta. Cosas que no son ropa. Complemento a la ropa.
¿Cómo lo suelen llamar?	Accesorios
Motivo de compra	Por alguna ocasión especial. Para combinar la ropa.
Beneficios de uso	Te hace ver bonita Te hace resaltar
Mujer que no usa accesorios	Poco femenina.

ANEXO H: Sesión Grupal 04 – Empatizar

Tabla H1: Principales hallazgos sesión grupal 4 (empatizar)

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	25	Bellavista
	Participante 2	23	La Perla
	Participante 3	23	Magdalena
	Participante 4	23	Lince
	Participante 5	25	Bellavista
	Participante 6	28	Jesús María

	PRINCIPALES HALLAZGOS	
Vestimenta de las Co-Designers	Todas las participantes contaban con al menos un tipo de accesorio. Se observó: aretes, collares, pulseras, anillo y carteras.	
Lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan "accesorios de mujer"	Aretes, carteras, lentes, collares, pulseras, correas, ganchos	
Definición de accesorios	Algo para combinar	Algo que acompaña a la ropa
¿Cómo lo suelen llamar?	Accesorios	
Motivo de compra	Por alguna ocasión especial. Porque llaman la atención cuando los usan.	Sin ocasión específica.
Beneficios	Porque hace ver la ropa de otra forma y la complementa.	
Mujer que no usa accesorios	Libre y con otro estilo	Pasa desapercibida, planta
Mundo sin accesorios	Ellas mismas elaborarían los accesorios.	Buscarían la manera de hacer accesorios.
Marcas Conocidas	<u>DO-IT</u> : Nombre María Fernanda, edad 24 años, con mucha personalidad, alta, delgada, cabello lacio, trabajadora, se viste a la moda. <u>Isadora</u> : Nombre Rubí, edad de 28 años, estilo más conservador y más neutro. Es seria y centrada, cabello marrón oscuro, largo y ondeado. <u>Glitter</u> : Nombre Stephanie, edad 18 años, no está tan a la moda, intenta llamar la atención sin éxito, es el como el outlet de DO-IT.	
Precio - Calidad	El precio es algo importante que evalúen, este depende del modelo, diseño y calidad.	

ANEXO I: Ficha técnica: Taller de ideación

TALLER DE IDEACIÓN

1. Introducción:
 - a. Presentación de los designers (01min.)
 - b. Presentación de los co-designers (05min.)
 - c. Presentación de los objetivos de la sesión (02.min)
2. Información:
 - a. Compartir resultados de entrevistas y sesión (05min)
 - b. Comentario de resultados (05min).
 - c. Presentación del POV y público objetivo (05min.)
 - d. Comentarios y repreguntas (¿están de acuerdo? ¿debe cambiar? ¿por qué?) (10min.)
3. Idear:
 - a. Técnica de los 06 sombreros (30 min).
 - b. Método 365 (20 min).
 - c. Storyboard (10 min).

ANEXO J: Taller de Ideación 01

Tabla J1: Principales hallazgos taller de ideación 01

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	22	La Perla
	Participante 2	24	Los Olivos
	Participante 3	23	Bellavista
	Participante 4	23	Lince
	Participante 5	23	San Isidro
	Participante 5	23	La Perla

PRINCIPALES HALLAZGOS	
Comentarios resultados de entrevistas y sesiones grupales	<p>De acuerdo en que los zapatos no son accesorios.</p> <p>Consideran que las carteras y mochilas son accesorios.</p> <p>Están de acuerdo en que DOIT e Isadora son las marcas que resaltan más en el mercado y rechazan Glitter.</p> <p>Mencionan que los accesorios siempre te llaman la atención y los precios incentivan a comprar.</p> <p>Mencionan que los aretes son algo importante en su vida. Puesto que no salen sin aretes, ya que estos te adornan, te cambian la cara y una se siente más bonita.</p> <p>Confiarían en que el PDV venda esmaltes, pero no maquillaje para la cara.</p>
Comentarios del POV	<p>Ampliar rango de edad de las usuarias: 17 a 28 años.</p> <p>Consideran que lo mejor es vender el accesorio de manera presencial, no por catálogo ni online.</p> <p>En cuanto al tema del tiempo, quieren comprar pero no tienen mucho tiempo por estudiar y trabajar.</p> <p>De acuerdo que las mujeres compran por impulso ya que "es un tema psicológico".</p> <p>Consideran que los accesorios deben tener un precio justo.</p>

Comentarios de las mejores ideas del método 365	<p><u>Combi</u>: carrito que pasa cerca de los centros laborales y de estudio. Estos son como los carritos que venden comida al paso (Food Truck). Productos a ofrecer: esmaltes, aretes, collares, pulseras, carteras. Marca: formalizar la marca, porque la gente se pasa la voz (boca a boca)</p> <p><u>Carrito</u>: como el carrito de snacks de los aviones. Solo debería ofrecerse el servicio máximo dos veces al mes dentro de las oficinas y/o universidades</p> <p><u>Maquina dispensadora</u> de accesorios con muestras: cosas pequeñas, tiene que haber productos que ya son conocidos para que los compren.</p>
Consenso de la mejor idea	<p>De los tres, elegirían la combi: esta se debería programar por fechas y pasar la voz a las clientas, empresas y universidades los días que se encontrarán fuera de las instalaciones.</p> <p>Por consenso, les llamaría más la atención una marca propia y no extensión de marca, ya que consideran que se debería dar la oportunidad a otra marca para que sea un mercado más justo.</p>
Adicionales para la mejor idea	<p>Problema: Inseguridad de que le roben a la consumidora y no se pueda probar el accesorio de manera tranquila.</p> <p>Algunas se imaginan un camión en el que puedan entrar a cambiarse, otras como una combi en donde puedas elegir por fuera. Camiones con tolva de 05 a 06 toneladas.</p>

ANEXO L: Ficha técnica: Taller de Prototipado

TALLER DE PROTOTIPADO

1. Introducción:
 - a. Presentación de los designers (01min.)
 - b. Presentación de los co-designers (05min.)
 - c. Presentación de los objetivos de la sesión (02.min)
2. Evaluación previa
 - a. Presentación del prototipo anterior (01 min).
 - b. Comentarios generales (05 min).
3. Desarrollo prototipo
 - a. Diseño exterior (20 min).
 - b. Diseño interior (20 min).

ANEXO M: Taller de Ideación y Prototipado 01

Tabla M1: Principales hallazgos taller de ideación y prototipado 01

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	24	Bellavista
	Participante 2	23	Bellavista
	Participante 3	25	La Perla
	Participante 4	23	San Miguel
	Participante 5	28	Pueblo Libre
PRINCIPALES HALLAZGOS			
Principales ideas del método 6 sombreros para pensar	<p>El punto de venta móvil debe ubicarse fuera de las oficinas y universidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un lugar estratégico es el centro empresarial de San Isidro. • El punto de venta móvil debe estar presente en horario de ingreso, almuerzo y salida de las oficinas. • Debe haber más de un punto de venta móvil: uno para las universidades y otro para las oficinas. Así, la temática de estos sería diferente, tomando en cuenta los gustos y preferencias de su público objetivo. • El punto de venta debe ofrecer el servicio de pago con tarjeta, ya que este servicio le da un valor agregado al producto principal, y más en estos tiempos en que las personas tratan de llevar consigo el mínimo efectivo posible por la inseguridad existente. • Debe haber más de dos personas que atiendan en el punto de venta. • El punto de venta debe tener mínimo tres espejos. • Se debe balancear la iluminación del pdv, es decir, debe haber tanto luz natural como artificial, ya que la iluminación con solo esta última genera exceso de calor, lo que generaría incomodidad entre los clientes. • Los productos que se venderían deberían tener sensores como medio de precaución ante robos. 		

<p>Prototipo: diseño exterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada lateral en el lado del copiloto del camión: las participantes consideraron el ingreso por ese lado del camión dado que facilita el ingreso y permite tener mejor visibilidad de los productos a ofrecer. Además indicaron que la puerta debería ser un “toldo” más no de fierro. Ello dado que el toldo le otorgaba otro estilo al camión. • Panel de promociones en la parte trasera del camión: las co-designers llegaron al consenso que los paneles de promoción atraen a las clientas, es por ello que deberían ser incluidos dado que al ser un punto de venta móvil, puede ser visto por diversas personas durante el trayecto del camión o cuando se encuentre en el PDV. • Pantalla LED en el lateral del piloto del camión: la pantalla LED permitiría mostrar la marca, productos ofrecidos y ofertas. • Dos escaleras juntas: la funcionalidad de dichas escaleras sería para la subida y bajada de los clientes.
<p>Prototipo: diseño interior</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caja registradora: se incluyó una caja registradora dentro del camión para registrar las ventas realizadas. Además, sugirieron que dicha caja podría incluir cajones que podrían funcionar como un pequeño almacén de productos. • Paneles: los paneles servirían para colocar todos los productos a ofrecer. • Espejos: las participantes resaltaban la importancia de ver, tocar y probarse los productos. Por ello, consideraron que como mínimo el camión debería contar con un espejo lo suficientemente grande. • Armario para inventario: aparte de la caja registradora, las co-designers incluyeron un armario para el inventario. • Luces amarillas: Una de las principales características que debería tener el camión es que debe estar iluminado. Para ello, incluyeron luces amarillas redondas en el techo.

	<ul style="list-style-type: none">• Logo de la marca: además de ser incluida en la pantalla LED, el logo de la marca lo incluyeron dentro del camión de manera que puede ser vista por las clientas al momento de ingresar al camión.
Adicionales	En lo que respecta a los posibles colores a utilizar en la parte exterior, las co-designers coincidieron en que se deberían utilizar colores pasteles para el diseño. En lo que respecta a la parte interior, se consideró el color blanco dado que ello permite resaltar los diversos productos que serían ofrecidos en el camión.

ANEXO N: Taller de Ideación y Prototipado 02

Tabla N1: Principales hallazgos taller de ideación y prototipado 02

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	22	Pueblo Libre
	Participante 2	23	Bellavista
	Participante 3	25	San Miguel
	Participante 4	27	La Perla
	Participante 5	21	Bellavista
	Participante 6	24	San Miguel

	PRINCIPALES HALLAZGOS
Principales ideas del método 6 sombreros para pensar	<ul style="list-style-type: none"> • El punto de venta debe tener personal especializado en cada tarea: un cajero, un asesor y un supervisor. • Se deben incorporar cámaras de seguridad como objeto de disuasión. • Debe haber ventiladores. • Se debe publicar en redes sociales los lugares en donde se ubicará el punto de venta diariamente. • El PDV debe estar presente en varios puntos en un solo distrito, un distrito potencial es San Isidro. • No es necesario crear una aplicación, basta con hacer un buen manejo de las redes sociales. • No es necesario que los productos cuenten con censores, debido a que los productos son diminutos y no justificarían el margen. • No es necesario tener el stock en el móvil, basta con una caja pequeña en donde se coloque el inventario, puesto que este en su mayoría debe estar exhibido

Prototipo: diseño exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada lateral: Se mantuvo la idea de que el ingreso sea por el lado lateral; sin embargo, cambiaron la idea del toldo como puerta y optaron por la puerta propia del camión con la característica que se abra hacia arriba. • Escaleras: se separaron sin cambiar su funcionalidad; es decir, una para subir y otra para bajar, agregando una nueva funcionalidad a la escalera para bajar, ya que esta podría ser utilizada como entrada a la cola de acceso a la caja. • Televisores: se sustituyó la pantalla LED por 4 televisores en el lateral del copiloto del camión, en el cual se transmitiría la marca, los productos y ofertas de la temporada. • Marca: se modificó el lugar en donde aparece la marca, ahora aparece en el techo del camión, con el fin de ser visible desde los pisos altos de las oficinas, puesto que las co-designers consideraban que la marca debería ser más exhibida.
Prototipo: diseño interior	<ul style="list-style-type: none"> • Armario: eliminarlo y agregar más paneles para colocar inventario. El reducido stock guardarlo en el espacio del copiloto, puesto que, como se mencionó previamente, las co-designers consideraban que toda la mercadería debe ser exhibida en su totalidad. • Paneles: independientes en los ejes de lo que serían las puertas laterales para tener más espacio en donde colocar el inventario. • Giratorios: Dos giratorios a la altura de las escaleras, en el cual se colocarían los productos de temporada. • Caja en el copiloto: aprovechar el espacio del copiloto para utilizarlo como caja y colocar un panel adicional en el lugar donde se ubicaba la caja en primera instancia. • Ventiladores en el techo: si bien la entrada lateral le da al móvil una ventaja en cuanto a la oxigenación de este, no es suficiente para contrarrestar el calor que generan las luces artificiales, por ende, se agregaron ventiladores en el techo, de preferencia color blanco. • Diseños exclusivos: es una esquina del móvil, en la parte media baja, se agregó un espacio para diseños exclusivos como relojes, billeteras, entre otros. • Repisas: se agregaron repisas en la parte superior del móvil (encima de los paneles y espejos) para colocar las carteras.
Adicionales	<p>En lo que respecta al olor que debería tener el punto de venta móvil, las co-designers mantuvieron y confirmaron la utilización de olores florales suaves y agregaron la idea de utilizar como opción olores frutales. Además, el tipo de música que debería sonar en el punto de venta móvil se mantuvo en Latin Pop.</p>

ANEXO Ñ: Taller de Ideación y Prototipado 03

Tabla Ñ: Principales hallazgos taller de ideación y prototipado 03

	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	22	Pueblo Libre
	Participante 2	23	Bellavista
	Participante 3	22	Callao
	Participante 4	23	Surco
	Participante 5	22	San Borja
	Participante 6	27	Magdalena

PRINCIPALES HALLAZGOS	
Principales ideas del método 6 sombreros para pensar	<ul style="list-style-type: none"> • El punto de venta debe estar ubicado fuera de las universidades y empresas. • Los accesorios deben estar distribuidos estratégicamente. • Las luces de iluminación deben ser blancas. • Deben hacer dos personas que atiendan en el punto de venta: un cajero y un asesor. • Deben hacer sensores en los productos grandes como carteras, pero no en los pequeños.
Prototipo: diseño exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Puertas plegables: la utilización de las puertas plegables facilita la apertura de la entrada a la vez que sirven como paneles laterales. • Baranda de seguridad: se agregó una baranda entre las escaleras para evitar accidentes a la vez que sirve de exhibición de productos en ofertas (“solo me agacharía por ofertas”) en la parte interna de la misma. • Marca y diseño en lugar de pantallas: las co-designers sugirieron que las pantallas no eran necesarias y que resultarían costosas, además consideraron que sería más prudente un diseño más trabajado y la exposición de la marca. • Cintas antideslizantes: se tuvo en cuenta que los escalones deben llevar cintas antideslizantes para la seguridad de los clientes. • Caja en el exterior: dado que se forma un espacio entre las escaleras, se consideró que la caja debe estar al lado de una

	de las escaleras de tal manera que se gana espacio y se evitan las colas en el interior.
Prototipo: diseño interior	<ul style="list-style-type: none"> • Un solo panel giratorio: al tener un solo panel giratorio no solo facilita el flujo de las personas sino que da más espacio para alejarse de los espejos para una mejor apreciación del reflejo. • Plateados y dorados en lados opuestos: los accesorios dorados y plateados deberán estar en lados opuestos dentro de la unidad, como en las tiendas tradicionales, para que los clientes deban pasear por todo el interior para revisarlos.
Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Colores y diseño de la marca, se mantuvo y reafirmó el uso de colores pasteles para el diseño; dichos colores deberán ser expuestos en la parte exterior de la móvil. • Color exterior del móvil: dadas las muchas opciones de colores y diseños, se optó por la combinación de una paleta de colores pasteles en un diseño de figuras geométricas en toda la tolva. • Color interior del móvil: se debe mantener el color blanco del fondo para que, junto con las luces amarillas, ayude a resaltar los accesorios mostrados. Además, haría juego con el exterior por medio de la utilización de una franja con la misma paleta de colores y figuras geométricas del exterior. • Marca: se sugirió que el nombre no debía contener palabras como “fashion” ni “accesorios”, sino que más bien sea una palabra que no haga alusión a la categoría. De esta manera, surgió el nombre de “Coral”, en alusión a los nombres de los designers. Esta debe estar expuesta en el lateral del lado del piloto en la tolva, en la parte superior de la tolva, en las puertas del piloto y copiloto, en el frente del móvil y en los paneles.

ANEXO O: Fotos Coral Fashion Truck

Figura O1: Foto diseño interior Coral Fashion Truck

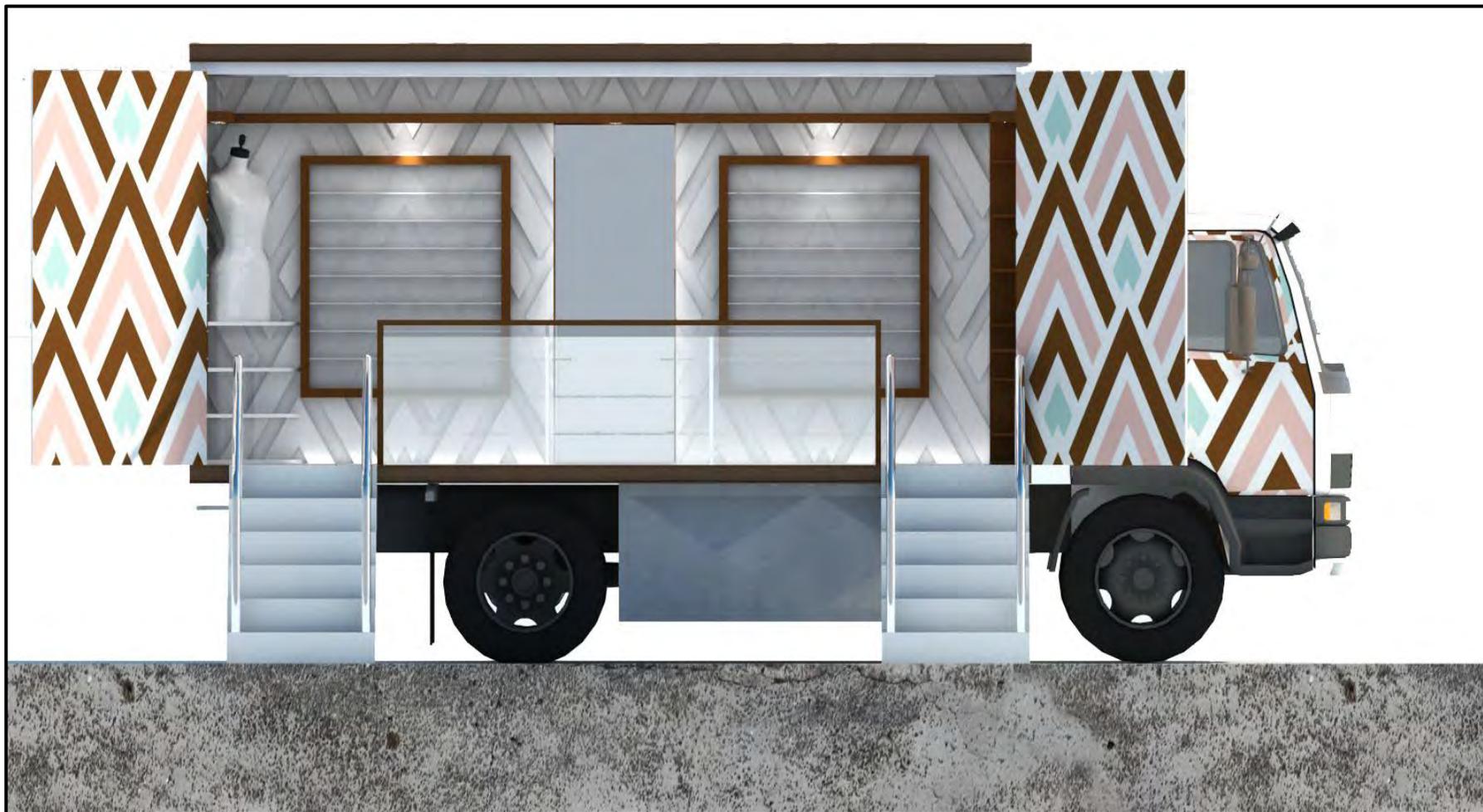


Figura O2: Foto 3D – Diseño Interior Coral Fashion Truck



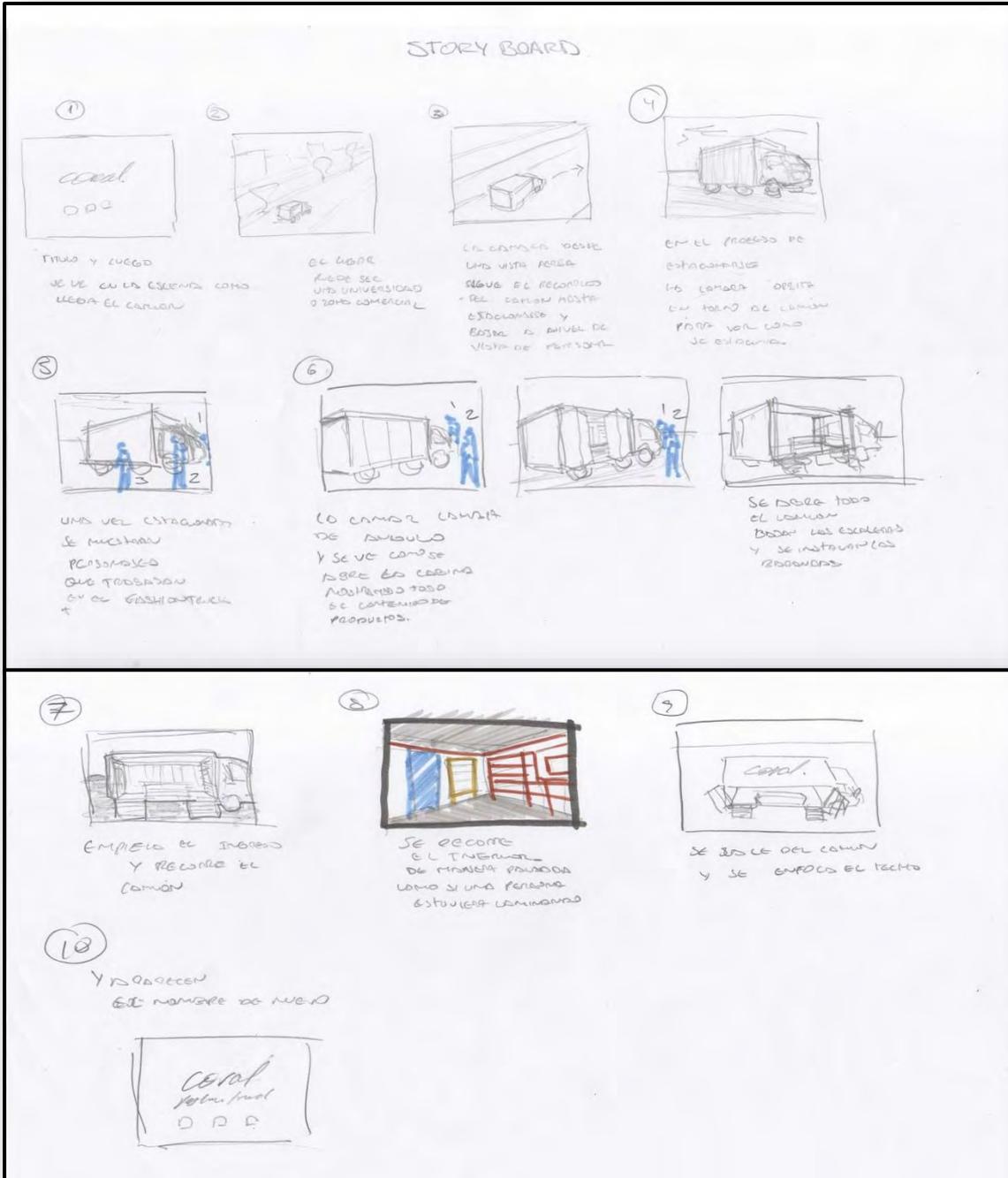
ANEXO P: Ficha técnica: Taller de Evaluación

FICHA TÉCNICA: TALLER DE EVALUACIÓN

1. Introducción:
 - Presentación de los designers (2 min.).
 - Presentación de las participantes (5 min.).
 - Presentación de los objetivos del taller.
2. Contextualización del lugar y momento donde se encuentra el punto de venta (2 min.).
3. Evaluación:
 - Presentación del video (2min.).
 - Recepción de comentarios (20min.).

ANEXO Q: Storyboarding

Figura Q1: Storyboarding



ANEXO R: Taller de evaluación: Principales hallazgos

Tabla R1: Principales hallazgos taller de evaluación

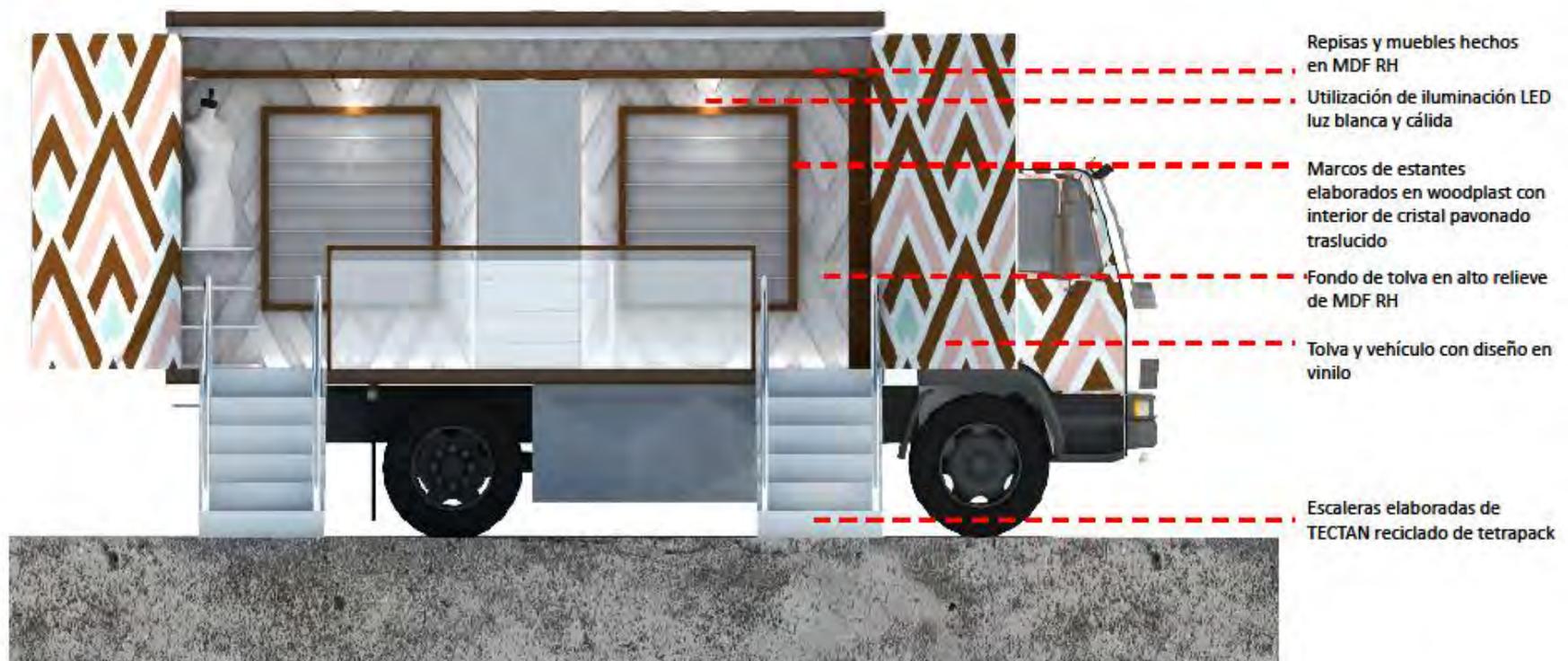
	Co-diseñadores	Edad	Distrito
Participantes	Participante 1	24	Pueblo Libre
	Participante 2	23	San Isidro
	Participante 3	19	Callao
	Participante 4	23	Surco
	Participante 5	26	San Borja
	Participante 6	27	Magdalena

		PRINCIPALES HALLAZGOS
Percepción del diseño interior		Preocupación por el espacio del punto de venta.
		De acuerdo con la iluminación resaltando los accesorios.
		Mostraron gran interés en los espejos y que la cantidad empleada era la correcta.
		De acuerdo con el diseño del techo.
		Deben hacer sensores en los productos grandes como carteras, pero no en los pequeños.
Percepción del diseño exterior		De acuerdo con la combinación de colores actual.
		Posibilidad de cambio de colores por temporada o estación.
		De acuerdo con la ubicación de las promociones y cómo resaltan en sus espacios.
Percepción del modelo	Segmentación	Modelo llamativo para todo NSE e incluso hombres por la novedad del modelo.
	Propuesta de valor	Se resalta el diseño, novedad e innovación.
		Se resalta el ahorro de tiempo en la búsqueda de accesorios respecto a salir de compras.
	Canales	Se notó la presencia de las redes sociales en el diseño.
		Se hizo énfasis en la utilización de Facebook como canal de comunicación.
Relaciones	Comunicación de horarios y rutas de manera semanal a través de las redes sociales.	

	con clientes	Se resalta la necesidad de una comunicación constante.
	Fuentes de ingreso	Se mostró interés por las compras online vía Facebook u otra red social.
	Recursos clave	Se resalta la importancia del buen trato por parte de los colaboradores.
		Se muestra interés por conocer la calidad de los productos ofrecidos.
	Socios clave	Se muestra interés por trabajar con marcas conocidas en el mercado.
Adicionales		Se resalta la importancia de mantener un ambiente fresco dentro del punto de venta.
		Se destaca la importancia de música agradable en el punto de venta.
		Se considera que las mujeres que vean el Fashion Truck ingresarían al punto de venta así no cuenten con mucho tiempo o regresarían después.
		Todas las participantes de encontraron atentas durante la presentación.

ANEXO S: Foto materiales a utilizar en el Fashion Truck

Figura S1: Foto de referencias de materiales a utilizar en Coral Fashion Truck



ANEXO T: Entrevista a Experto – Negocio Sobre Ruedas

Tabla T1: Entrevista a experto – Dueño de la Combi Rosada

Pregunta	Respuesta
¿Cómo surgió la idea?	El primo del dueño tenía una combi que no utilizaba. La arreglaron, pintaron y salieron a vender
¿Trámites y permisos legales?	La Municipalidad del Callao les otorgó de manera rápida y sencilla los permisos para el funcionamiento y venta en el Callao.
¿Trabas y beneficios?	Trabas: manejo de stock, inseguridad en el Callao
	Beneficios: acercar el producto al cliente, novedad de venta en un punto de venta móvil
¿Productos más vendidos?	Depende de la temporada. Verano: polos, gorras (hombres y mujeres). Invierno: casacas, poleras
¿Canales?	Facebook, twitter. Venta telefónica (delivery)
¿Tipos de cliente?	Hinchas y simpatizantes del club Sport Boys (hombres y mujeres). No necesariamente del Callao, también Lima y el extranjero
¿Costos en los que más incurrió al iniciar el negocio?	Arreglar y pintar la combi: S/. 4,000 soles (aproximado) / Crear la marca propia e invertir dinero para la mercadería (ropa)
¿Gastos?	Mantenimiento de la combi: S/200 mensuales. Gasolina: S/. 150 soles mensuales. Pago de los vendedores (no revelado)
¿Percepción del modelo de negocio?	Idea innovadora dado el crecimiento de los punto de venta móvil (food truck)

Tabla T2: Entrevista a experto – Dueño de Food Truck Con – tenedor

Pregunta	Respuesta
¿Cómo surgió la idea?	Surgió el 27 de Julio del 2015 y comenzaron con uno solo truck, ahora cuentan con tres. Estuvieron en Mistura y ganaron el primer lugar.
¿Trámites y permisos legales?	Aun no hay un permiso establecido para vender en la calle por eso es mejor sacar permisos con centros comerciales y la municipalidad. No se les considera ni como comerciantes ni como ambulantes.
¿Trabas y beneficios?	Oportunidad de asistir a eventos empresariales
	Seguridad: el móvil no sale de madrugada, duerme en las cocheras de los socios
Productos	Productos: carnes al cilindro, hamburguesas artesanales y cervezas en Lurín
Tipos de móviles	Combi, GMC modelo g15, Toyota
Público objetivo	Jóvenes que les gusta comer bien y asistir a eventos como Mistura
	Empresas que realizan diversos eventos sociales.
¿Canales?	Redes sociales y Diario Gestión
Ingresos	Venta de productos y se encuentra en negociaciones con Pepsi y LG para promocionar su marca (pide 45 000 dólares)
¿Costos en los que más incurrió al iniciar el negocio?	Móvil de 5000 a 7000 Armar la tolva 15000 soles (hecha de acero)
¿Cuáles son los Gastos en que se incurren?	Mantenimiento de la cocina
	Mantenimiento del móvil no porque son nuevos
	Pago de planilla (10 personas en total)
	Iluminación (utilizan luces LED, lo que les resulta barato. Además tienen un grupo electrógeno).

¿Percepción del modelo de negocio?

Idea innovadora dado el crecimiento de los punto de venta móviles (Food Truck)