

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Propuesta de mejora en un modelo de negocio a partir de la metodología Value Proposition Design. Caso *STARTUP MANKI*

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

MARIN PACCHIONI, Alvaro Gerardo

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

GARAY CUTTI, Laura Sofía

VALDIVIA LOPEZ, Vania

Asesorados por: Lic. Fernando Miguel Ortiz Quintana

Lima, diciembre de 2019

El proyecto profesional

Propuesta de mejora en un modelo de negocio a partir de la metodología Value Proposition Design. Caso *STARTUP* MANKI.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Manuel Alejandro Díaz Gamarra

[Presidente del Jurado]

Lic. Fernando Miguel Ortiz Quintana

[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

[Tercer Jurado]

Agradecemos a nuestro asesor, Fernando Ortiz, por su apoyo y motivación. Asimismo, a todas las personas que formaron parte del proyecto. Y, un agradecimiento especial a nuestras familias por la comprensión y apoyo constante durante todo el proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1. Presentación de la investigación.....	4
2. Justificación.....	6
3. Objetivos de la investigación	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos secundarios	7
4. Viabilidad y Limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. <i>Startups</i> : una respuesta al entorno competitivo.....	10
1.1. Definición de <i>startup</i>	10
1.2. Características de una <i>startup</i> , y diferencias entre un emprendimiento y una empresa tradicional.....	12
2. El modelo de negocio como una forma de comprender la estructura de una <i>Startup</i>	14
2.1. ¿Qué es un Modelo de Negocio?.....	15
2.2. Componentes de un Modelo de Negocio	16
3. La necesidad de innovar en un modelo de negocio: metodologías contemporáneas	21
3.1. Importancia de innovar en un Modelo de Negocio ante un entorno competitivo	21
3.2. Metodologías para innovar en un Modelo de Negocio	23
4. Gestión de Riesgos	37
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	44
1. Ecosistema en el cual se desenvuelven las <i>startups</i> en Latinoamérica y Perú	44
2. Origen y desarrollo de la <i>startup</i> Manki.....	46
2.1. Market Place (2016-2017).....	47
2.2. Chat Bot (2017-2018).....	47
2.3. <i>Journeys</i> (2018-2019)	47
2.4. “Manki Safe Space” (2019-actualidad).....	48
3. Entorno actual de la <i>startup</i> Manki	50
3.1. Empoderamiento Femenino en el Perú	50
3.2. Análisis de Mercado.....	52
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55

1.	Alcance.....	55
2.	Enfoque.....	56
3.	Proceso del proyecto profesional.....	56
4.	Público objetivo seleccionado para el proyecto profesional.....	58
5.	Herramientas para la recolección de datos.....	58
5.1.	Entrevistas.....	58
5.2.	Observaciones.....	60
5.3.	Focus group.....	60
5.4.	Encuestas.....	62
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA <i>STARTUP</i> MANKI.....		65
1.	Business Model Canvas 1.0 - Perspectiva interna.....	65
1.1.	Segmentos de clientes.....	65
1.2.	Propuesta de valor.....	66
1.3.	Canales.....	66
1.4.	Relación con los clientes.....	66
1.5.	Estructura de ingresos.....	66
1.6.	Recursos Claves.....	67
1.7.	Actividades Claves.....	67
1.8.	Socios Claves.....	68
1.9.	Estructura de Costos.....	68
2.	La <i>startup</i> Manki desde una perspectiva externa.....	69
3.	Fortalezas y debilidades de Manki.....	72
CAPÍTULO 6: INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE MANKI.....		75
1.	Perfil del cliente.....	75
1.1.	Trabajos de los clientes.....	75
1.2.	Frustraciones de los clientes.....	76
1.3.	Beneficios de los clientes.....	78
2.	Mapa de Valor.....	79
2.1.	Productos y/o servicios.....	79
2.2.	Aliviadores de frustraciones.....	81
2.3.	Creadores de Beneficios.....	83
3.	Encaje Problema - Solución.....	84
4.	Encaje Producto - Solución.....	85
5.	Encaje Modelo de Negocio.....	94

5.1. Segmento de clientes	94
5.2. Propuesta de valor	94
5.3. Canales	96
5.4. Relación con clientes.....	96
5.5. Estructura de Ingresos	97
5.6. Recursos Claves	97
5.7. Actividades Claves.....	98
5.8. Asociaciones Claves.....	99
5.9. Estructura de Costos.....	99
6. Diagrama de Gantt.....	104
7. Gestión de Riesgos	106
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	117
ANEXO A: Fichas Técnicas, Resumen de entrevistas, y Guía de Entrevista a CEO y Colaboradora de Manki.....	124
ANEXO B: Guía de Entrevista a Experta - Ximena Vega. Fundadora de Claridad <i>Coaching</i> . 132	
ANEXO C: Rivalidad entre competidores	135
ANEXO D: Guía de Entrevista, Ficha Técnica y Resumen de la entrevista a Berenice Franco de Mujeres Turbo	136
ANEXO E: Observaciones de los eventos de Manki	138
ANEXO F: Ficha técnica y Guía de Entrevistas a las participantes del evento de Manki	141
ANEXO G: Guía de Preguntas, Fichas Técnicas y Principales Hallazgos - <i>Focus groups</i> Exploratorios	144
ANEXO H: Perfil de las participantes de los <i>Focus groups</i> Exploratorios	152
ANEXO I: Perfil General del cliente	170
ANEXO J: Mapa de Valor	171
ANEXO K: <i>Focus group</i> - Aceptación de la propuesta de valor	172
ANEXO L: Cuestionario Proyecto - Programa Womanki	175
ANEXO M: Resultados de las encuestas	177
ANEXO N: Estructura de Costos 2.0.....	183



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre <i>Startup</i> y Empresa tradicional.....	13
Tabla 2: Etapas de crecimiento de una <i>Startup</i>	14
Tabla 3: Reconstrucción de las fronteras del mercado.....	25
Tabla 4: Elementos que el Value Proposition Design fortalece	31
Tabla 5: Value Proposition Design en Proyectos Académicos	36
Tabla 6: Clasificación de Riesgos según Naturaleza.....	37
Tabla 7: Tipos de tratamiento de un Riesgo.....	40
Tabla 8: Programas de apoyo a las <i>startups</i> - Países Latinoamericanos	45
Tabla 9: Ingreso por Eventos	49
Tabla 10: Asistencia a Eventos	49
Tabla 11: Indicadores del índice de desigualdad de género en el Perú al 2017	51
Tabla 12: Entrevistas Semi-Estructuradas a CEO y Asistente	59
Tabla 13: Entrevistas Semi-Estructuradas a Participantes de los eventos.....	59
Tabla 14: <i>Focus groups</i> Exploratorios.....	61
Tabla 15: <i>Focus groups</i> de Validación de la Propuesta	62
Tabla 16: Estructura de ingresos de Manki 1.0.....	67
Tabla 17: Estructura de Costos de Manki 1.0	68
Tabla 18: Motivo de la Asistencia a los eventos de Manki.....	69
Tabla 19: Mujeres que retornaron a los eventos de Manki	70
Tabla 20: Mujeres que no retornaron a los eventos de Manki	70
Tabla 21: Mejoras Propuestas por participantes del evento	71
Tabla 22: Mejoras Identificadas por el Público Objetivo.....	87
Tabla 23: Aproximación a los Costos Anuales de 12 Programas por año	100
Tabla 24: Inversión Inicial	101
Tabla 25: Tipos de Financiamientos para iniciar el proyecto	102
Tabla 26: Escala Cualitativa de Probabilidad.....	106
Tabla 27: Escala Cualitativa de Impacto.....	107
Tabla 28: Matriz de Gestión de Riesgos – 1	108
Tabla 29: Matriz de Gestión de Riesgos – 2	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Negocio de The Boston Consulting Group.....	17
Figura 2: Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas.....	18
Figura 3: Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.....	20
Figura 4: Desarrollo de la metodología Océano Azul.....	24
Figura 5: Cuadro Estratégico.....	25
Figura 6: Esquema de cuatro acciones.....	26
Figura 7: Innovación de Valor.....	27
Figura 8: Proceso caótico – Inspiración, Ideación, Implementación.....	28
Figura 9: Cinco Pasos – <i>Design Thinking</i>	29
Figura 10: Herramienta Perfil del Cliente.....	32
Figura 11: Herramienta Mapa de Valor.....	34
Figura 12: Encaje Problema -Solución.....	35
Figura 13: Proceso de Gestión de Riesgos.....	39
Figura 14: Esquema de priorización de Riesgos.....	40
Figura 15: Análisis de Mercado - Cinco Fuerzas de Porter.....	53
Figura 16: Business Model Canvas Manki 1.0.....	69
Figura 17: Fortalezas y Debilidades Manki 1.0.....	74
Figura 18: Trabajos de los clientes.....	76
Figura 19: Frustraciones de los clientes.....	77
Figura 20: Beneficios de los clientes.....	78
Figura 21: Productos y servicios de la propuesta de valor.....	80
Figura 22: Aliviadores de Frustraciones.....	82
Figura 23: Creadores de Beneficios.....	83
Figura 24: Primer Encaje. Problema – Solución.....	85
Figura 25: Segundo Mapa de Valor.....	88
Figura 26: ¿Te parece atractivo que exista un programa dirigido a mujeres como Womanki? ..	89
Figura 27: ¿Te parece atractiva la estructura del programa? (Virtual + Presencial).....	90
Figura 28: Atracción del público objetivo por el <i>Meet up</i>	91
Figura 29: Atracción del público por el Curso Online.....	91
Figura 30: Atracción del público objetivo por el <i>Coaching</i> Grupal Online.....	92
Figura 31: Atracción del público objetivo por el Evento Presencial.....	93
Figura 32: Si Womanki existiera, ¿estarías dispuesta a participar?.....	93
Figura 33: Business Model Canvas Manki 2.0.....	103
Figura 34: Diagrama de Gantt de la fase pre operativa del proyecto – 1.....	104
Figura 35: Diagrama de Gantt de la fase pre operativa del proyecto – 2.....	105
Figura 36: Criterio Nivel de Riesgo (Probabilidad x Impacto).....	107

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional se centra en el estudio de la *startup* Manki, una empresa que, a pesar de tener cuatro años de creación, no ha podido establecerse en el mercado con ninguno de los productos y servicios que ha ofrecido. Actualmente, el último servicio de la *startup*, denominado “Manki Safe Space” - el cual consiste en conversatorios de mujeres líderes para una comunidad de mujeres -, si bien se encuentra dentro de un movimiento atractivo como el empoderamiento femenino, presenta un enfoque que no le está permitiendo ser rentable ni sostenible.

En consecuencia, el presente proyecto propone una mejora en el modelo de negocio de la *startup*. Para ello, identifica y expone los modelos de negocios y las metodologías para innovar con el fin de determinar las herramientas más adecuadas para el desarrollo de la nueva propuesta. Asimismo, diagnostica y analiza el modelo de negocio de Manki, precisando sus fortalezas y debilidades. Identificando que una de sus mayores debilidades es el escaso conocimiento de su público objetivo, y por ende un diseño deficiente de su propuesta de valor. Motivo por el cual, analiza el segmento de clientes, compuesto por mujeres de 21 a 35 años que viven en Lima Moderna y que trabajan y/o estudian. Con este propósito, se emplea la metodología Value Proposition Design, enfocada en conocer a profundidad un segmento de clientes para diseñar una propuesta de valor.

Luego de haber realizado una investigación cualitativa del público objetivo, se halló que los principales intereses son contar con espacios, en horarios flexibles, para compartir sus experiencias con otras mujeres, aumentar sus redes de contacto, inspirarse a través del testimonio de otras mujeres, conocerse mejor a sí mismas y ampliar sus conocimientos en una diversidad de temas. Por ello, la nueva propuesta de valor, plantea potenciar el desarrollo personal y profesional de las mujeres mediante espacios presenciales, únicos y exclusivos, que permiten una conexión entre ellas, complementados con espacios virtuales, dinámicos y de aprendizaje continuo.

Una vez diseñada la nueva propuesta, se validó a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, mediante la exposición de un prototipo visual al público objetivo. Concluyendo que el proyecto es considerado como flexible, completo, integrado e innovador, y que un 82% de las mujeres encuestadas estarían interesadas en participar en este. De esta manera, se propone un rediseño sostenible al servicio Manki Safe Space, a través de la creación del programa Womanki.

INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica, entre el año 2012 y 2013, el fenómeno de las *startups*, aparecía como un tema lejano y ajeno para la cultura empresarial. Sin embargo, con el pasar de los años, este se ha vuelto fundamental para la economía de muchos países de la región (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2015). En referencia a lo mencionado, en el Perú se ha observado un gran dinamismo en la creación de las llamadas *startups*, empresas emergentes que, desarrollan productos y/o servicios innovadores enfocados en el cliente, tienen un alto potencial de crecimiento y gran capacidad de cambio.

El ecosistema en donde se desarrollan este tipo de empresas ha logrado obtener mayor relevancia en los últimos años, generando grandes y mayores inversiones tanto del sector público como privado (BBVA, 2019). Sin embargo, a pesar del mayor apoyo, las estadísticas señalan que en el país se crean alrededor de 200,000 *startups*, y que solo el 10% de ellas logra sobrevivir más de un año (Gestión, 2017a). En relación a ello, cabe señalar que varias *startups* en el Perú suelen: 1) desarrollar productos que no se enfocan en resolver una necesidad real del mercado, y/o 2) crear productos sin establecer un modelo de negocio (Hernández & González, 2016).

Ante lo mencionado, el presente proyecto profesional realiza un diagnóstico de la situación actual de una *startup* peruana, Manki, la cual busca empoderar a mujeres a partir de conversatorios realizados por mujeres líderes. Actualmente, el servicio mencionado no le está generando rentabilidad a la empresa, y se ha observado que el retorno de su público es escaso o nulo. Asimismo, se ha identificado que, para desarrollar este servicio, la empresa no ha establecido un modelo de negocio ni ha realizado un estudio a profundidad de su segmento de clientes (Xiomara Sánchez, comunicación personal, 11 de mayo, 2019).

En ese sentido, con el objetivo de proponer una mejora al modelo de negocio de esta *startup*, el presente proyecto profesional usa, como una alternativa de solución, la metodología Value Proposition Design. Esta, busca conocer a profundidad el perfil de un determinado segmento de clientes y ofrecer una propuesta de valor acorde a ello. Para lograr lo mencionado, se analizó el modelo de la *startup* Manki, precisando sus fortalezas y debilidades, se conoció el perfil del segmento de clientes en relación al empoderamiento femenino, y se diseñó una nueva propuesta de valor acorde a los factores valorados por el público objetivo.

La metodología empleada en este proyecto fue principalmente cualitativa. Asimismo, se usó una herramienta cuantitativa con el objetivo de conocer el nivel de aceptación de la nueva propuesta.

En el primer capítulo se presenta la problemática de la *startup* Manki, la justificación, los objetivos de investigación, así como la viabilidad del proyecto profesional. A continuación, en el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual está dividido en cuatro secciones. La primera, busca dar un acercamiento a las *startups*, para lo cual se desarrolla la definición del término, las diferencias existentes en relación a las compañías tradicionales, y las diversas fases en las cuales se puede encontrar una *startup*. La segunda sección, presenta el concepto y los componentes de un modelo de negocio según diversos autores. La tercera, se enfoca en reconocer la importancia e identificar, en la actualidad, las metodologías para innovar en un modelo de negocio. Finalmente, la cuarta, presenta el concepto de un riesgo, y una metodología para gestionarlos, debido a la relevancia que estos tienen en cualquier actividad de una empresa.

El tercer capítulo ilustra el marco contextual, el cual presenta dos secciones. En la primera sección, se profundiza sobre la situación actual de las *startups* a nivel Latinoamérica y Perú. En relación a la segunda sección, se presenta el origen y desarrollo de la *startup* Manki, así como el entorno en el cual se desarrolla.

En el cuarto capítulo se presenta el diseño metodológico que se aplicó para el desarrollo del proyecto. En relación a ello, en este capítulo, se presenta el alcance, el enfoque, el proceso del proyecto profesional y el público objetivo seleccionado. Finalmente, también se incluye las herramientas para la recolección de datos.

En el quinto capítulo se diagnostica la situación de la *startup* Manki, la cual se ha dividido en tres partes. En la primera, la información recolectada a través de las entrevistas realizadas a las dos colaboradoras de Manki se organiza en base a un Modelo de Negocio Canvas. En la segunda, se muestra los hallazgos obtenidos desde una perspectiva externa: las clientas. En la tercera, se exponen las fortalezas y debilidades identificadas de la *startup*.

Por otro lado, en el sexto capítulo, se presentan los hallazgos del desarrollo de la metodología Value Proposition Design y se realiza una propuesta de mejora en el modelo de negocio de la *startup*.

Adicionalmente a ello, de forma complementaria a la metodología, se utiliza la herramienta del Diagrama de Gantt, para exponer un cronograma estimado para la fase pre operativa de la implementación de la nueva propuesta. En esa misma línea, se desarrolla un proceso de gestión del riesgo para la fase pre operativa, determinando los riesgos más severos, y planteando distintas respuestas a estos.

Finalmente, como cierre del proyecto profesional se desarrollan las conclusiones, las cuales se enfocan en responder los objetivos de investigación planteados. Asimismo, se elaboran las recomendaciones pertinentes que son consecuencia del desarrollo de la investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Presentación de la investigación

Hoy en día, el mundo se encuentra frente a una revolución emprendedora que está transformando la forma de ver y hacer las cosas en la sociedad (Martínez, 2016). Asimismo, “las empresas tradicionales compiten, cada vez más, con otras de reciente creación que se adaptan y cambian rápidamente, para siempre, sus modelos de negocio” (Pérez, 2018, p. 157).

En este contexto, en los últimos años se ha desarrollado un nuevo tipo de empresa llamada “*startup*”, la cual ha tenido una gran acogida en el mundo emprendedor. Estas empresas han logrado que más jóvenes busquen desarrollarse tanto en el aspecto personal como profesional a partir de sus propuestas innovadoras (Martínez, 2016).

Una *startup* es una empresa emergente con una visión global, que está diseñada para: 1) trabajar en condiciones de alta incertidumbre, 2) convalidar y resolver un problema determinado para un tipo de cliente, y 3) crecer de forma acelerada (Jubalt Álvarez, comunicación personal, 23 de abril, 2019).

Este tipo de empresa, al desarrollar sus actividades dentro de un ambiente de incertidumbre y de creciente complejidad, tiene como característica principal el estar en un constante proceso de descubrimiento de su modelo de negocio, con la finalidad de convertirse en algún momento, en una gran compañía (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015)

En esa misma línea, es importante mencionar que las *startups* son consideradas agentes de cambio, debido a que generan mayor crecimiento económico, empleabilidad e innovación en los países en donde realizan sus operaciones (Montoya, 2016). Acorde a lo mencionado, la OCDE resalta que:

Las *startups* apoyan el cambio estructural en la economía, al contribuir a introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento. Al mismo tiempo, contribuyen a sostener la innovación, aportan dinamismo a la productividad del sistema económico y generan oportunidades de empleo de calidad (OCDE, 2015, p. 7).

Y a pesar de su importancia en el crecimiento de la economía de los países, es relevante mencionar que, a nivel mundial, según CBI RESEARCH, nueve de cada diez *startups* fracasan entre el primer y tercer año (Bednar & Tariskova, 2017). Asimismo, sólo el 37% de este tipo de empresas llegan a generar ingresos durante sus operaciones (KPMG citado en Bednar & Tariskova, 2017).

En el Perú, la situación no es distinta. En los últimos años, si bien se ha destinado un mayor apoyo a las *startups*, a través de los recursos del fondo de innovación del gobierno, el Concurso Start Up Perú, y fondos privados (OCDE, 2016), las estadísticas mencionan que en un año se crean alrededor de 200,000 *startups*, pero solo una de cada diez logra generar un modelo de negocio que perdure por más de un año (Gestión, 2017a).

En relación a ello, la consultora CBINSIGHT (2018), identifica que las causas más importantes por las que las *startups* no pueden continuar sus operaciones en el mercado son: la insuficiencia de capital, la escasa competitividad, el contar con un equipo inadecuado, el alto precio y costo de sus productos, la insatisfacción de las necesidades del mercado, y la ausencia de un modelo de negocio bien planteado.

Los dos últimos factores mencionados, son, según el estudio, uno de los desafíos más importantes a los que este tipo de empresas se enfrentan.

Por un lado, un 42% de *startups* incurren en el problema de desarrollar productos o servicios que no resuelven una necesidad real del mercado. En ese sentido, se destaca que muchos de los emprendedores ignoran lo que los clientes realmente quieren y necesitan (CBINSIGHT, 2018).

Por otro lado, un 17% de *startups* suelen abandonar el mercado debido a que desarrollan productos sin establecer o conocer cuál es su modelo de negocio (CBINSIGHT, 2018). Con respecto a ello, en la actualidad, muchos emprendedores no han comprendido la importancia que genera el establecer un modelo de negocio, debido a que piensan que basta con tener una idea brillante para poder comenzar operaciones en el mercado (Osterwalder et al., 2015)

Con respecto a lo mencionado, se observa que, en el Perú, muchos emprendedores que crean *startups* no logran superar estos dos desafíos identificados. En ese sentido, se resalta que alrededor del 58% de emprendedores peruanos no tienen conocimiento de las herramientas y las formas de llevar a cabo sus emprendimientos, lo cual, muchas veces los conlleva al fracaso (Chávez, 2019).

Identificando este entorno desafiante en el que se encuentran las *startups* y sus emprendedores, este proyecto profesional basa su análisis en la *startup* Manki, una empresa que brinda un servicio de conversatorios de mujeres líderes para una comunidad de mujeres. Manki, al igual que muchas *startups* a nivel nacional, no ha estructurado un modelo de negocio ni ha realizado un estudio a profundidad de su segmento de clientes (Xiomara Sánchez, comunicación personal, 11 de mayo, 2019), lo cual le ha impedido evolucionar y crear valor para sus clientes. Por ello, el enfoque que actualmente mantiene, genera que la empresa no sea rentable y sostenible

en el tiempo. Adicionalmente a lo mencionado, se ha observado que el retorno de su público es escaso o nulo, y que en los eventos que ha realizado no ha sido capaz de generar ingresos (Xiomara Sánchez, comunicación personal, 11 de mayo, 2019).

En ese marco, el presente proyecto profesional, teniendo en cuenta que: 1) el desarrollar un modelo de negocio bien planteado es una de las mayores fuentes de diferenciación y éxito de una compañía (Osterwalder et al., 2015), y que, 2) las metodologías de innovación “son instrumentos potentes que pueden reducir la complejidad creciente en la que se encuentra una *startup*” (Osterwalder et al., 2015, s.p), observa como una alternativa para el problema identificado, no solamente en Manki sino también en el ecosistema peruano de *startups*, el uso de una de las metodologías de innovación, el Value Proposition Design. Una metodología que, a partir de un estudio a profundidad de un determinado segmento de clientes, genera propuestas de valor más atractivas, rentables y sostenibles, mejorando y estableciendo de esta manera un modelo de negocio para una *startup*.

2. Justificación

En la actualidad las compañías necesitan introducir cambios en la manera en que realizan sus actividades en el mercado, y uno de esos cambios se encuentra en el campo de la innovación (Díaz & Guambi, 2018). Hoy en día, es necesario ser consciente de que, si no se innova, no se puede sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo (Díaz & Guambi, 2018), donde el consumidor es más exigente y tiene mayor poder (Barnes, Blake & Howard, 2017).

Acorde a lo mencionado anteriormente, cabe señalar que “la innovación en el Perú atraviesa uno de sus mejores momentos” (BBVA, 2019). Esto, se puede reflejar en la mayor inversión tanto del sector público como privado hacia un nuevo tipo de empresa con carácter innovador, las *startups*.

Con respecto a ello, es importante mencionar que “las inversiones en *startups* peruanas han crecido en promedio en 25% en los últimos años” (Gestión, 2019a). Asimismo, el ecosistema peruano de este tipo de empresas “ha ganado tal relevancia que actualmente contribuye con más de 3.000 empleos a la economía y ha traído más de 20 millones de euros en capital privado, tanto local como internacional” (Ministerio de Producción del Perú citado en BBVA, 2019).

Este ecosistema, a pesar de tener mayor apoyo en los últimos años, presenta distintas deficiencias que generan que solo una de cada diez *startups* logre sobrevivir más de un año (Gestión, 2017a). Entre las principales debilidades, muchas de las *startups* no toman en consideración la importancia de estructurar un modelo de negocio, conocer a profundidad a su

cliente, y brindar una propuesta acorde a lo que desean, problema en el cual también incurre la *startup* Manki.

La empresa en mención, desde su creación, ha cambiado varias veces su modelo de negocio, ofreciendo distintas propuestas de valor a sus clientes. En la actualidad, ofrece un servicio basado en el empoderamiento femenino, el cual consiste en conversatorios, solo para mujeres, que son realizados por mujeres líderes y reconocidas por su trayectoria. El enfoque que actualmente mantiene genera que la empresa no sea rentable ni sostenible en el tiempo. Se ha observado que el retorno de su público es escaso o nulo, y que no tiene ingresos. Asimismo, se ha identificado que, para el desarrollo de este servicio, la empresa no ha realizado un estudio a profundidad de su segmento de clientes.

El presente proyecto profesional, considerando las principales debilidades del ecosistema, y, por ende, los diversos problemas de las *startups* peruanas, propone como una alternativa de solución, la aplicación de la metodología Value Proposition Design en la *startup* Manki. En relación a ello, este caso, busca resaltar la importancia de la aplicación de las herramientas de innovación en un entorno cada vez más competitivo, y en donde el consumidor tiene más poder.

La metodología seleccionada, permite que, a partir de un estudio a profundidad de un determinado segmento de clientes, se conozcan las necesidades, frustraciones y beneficios de estos. Asimismo, a partir de ello, propone la generación de propuestas de valor más atractivas para el cliente, lo cual conduce a desarrollar modelos de negocios más rentables y sostenibles para este nuevo tipo de empresas. De esta manera, la aplicación de esta metodología puede ser vista como una alternativa de solución hacia los problemas que Manki y las diversas *startups* peruanas poseen.

3. Objetivos de la investigación

Con el propósito de delimitar el marco de estudio y sus alcances, se plantea en esta sección el Objetivo General y sus respectivos Objetivos Específicos.

3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora en el modelo de negocio de la *startup* Manki desde la metodología Value Proposition Design

3.2. Objetivos secundarios

- Describir los principales modelos de negocios y metodologías de innovación para determinar las herramientas más adecuadas para el desarrollo de la nueva propuesta.

- Diagnosticar y analizar el modelo de negocio actual de la *startup* Manki, precisando sus fortalezas y debilidades
- Identificar y comprender las necesidades, frustraciones y beneficios del público objetivo de la *startup* Manki en relación al empoderamiento femenino
- Diseñar una propuesta de valor acorde a los factores valorados por el público objetivo de Manki, y evaluar la aceptación de esta, para generar una mejora en el modelo de negocio.

4. Viabilidad y Limitaciones

La viabilidad y las limitaciones del presente proyecto profesional se han determinado a partir de dos elementos: el tiempo y los recursos.

En relación al primero, el tiempo, cabe recalcar que este proyecto profesional se desarrolla en un periodo de 10 meses. En ese sentido, es importante señalar que, teniendo en cuenta este elemento, se han planificado razonablemente las actividades a realizar: reuniones del equipo investigador para establecer y desarrollar la revisión de la literatura; entrevistas con profesionales (de *startups*, y de empoderamiento femenino); observaciones en los eventos de la *startup*; entrevistas a las colaboradoras de Manki y sus clientas para entender el modelo de negocio y sus oportunidades de mejora; *focus groups* exploratorios dirigidos a un segmento de clientes femenino para identificar y determinar sus necesidades, frustraciones y beneficios con respecto al empoderamiento; *focus groups* de validación de la nueva propuesta elaborada; y la realización de encuestas para determinar la aceptación de la propuesta. Cabe mencionar que, el proyecto profesional finaliza con la elaboración de una nueva propuesta de valor para la *startup* Manki, y, por ende, con la construcción de un nuevo modelo de negocio. Con respecto a la propuesta de valor desarrollada, es importante señalar que, el equipo de trabajo, teniendo en cuenta el periodo de tiempo, ha considerado pertinente realizar las fases de diseño y testeo de forma parcial, lo cual involucra el desarrollo de un prototipo visual como representación de la nueva propuesta, y no el testeo de la propuesta en un ambiente físico y real. Asimismo, el proyecto profesional no considera el ajuste de la propuesta, ya que esta incluye su implementación y ajuste hacia las nuevas necesidades del cliente, lo cual no forma parte de los objetivos de la investigación, y para llevarlas a cabo requerirían de un periodo de tiempo más amplio.

Con respecto a los recursos, cabe mencionar que el proyecto profesional cuenta con el apoyo de la CEO de la *startup* Manki, y, por ende, también tiene el acceso a la base de datos de los clientes de dicha empresa. En esa misma línea, el equipo cuenta con los recursos financieros para asegurar la aplicación de las distintas herramientas de investigación mencionadas

anteriormente (entrevistas, *focus groups*, observaciones). Asimismo, el estudio cuenta con el acceso a la literatura pertinente para el desarrollo del presente proyecto profesional.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda cuatro secciones. En la primera sección, se presenta la definición del término “*startup*”, y se resalta el por qué estas son una respuesta al entorno competitivo actual. Asimismo, se ahonda en las características de las *startups*, las diferencias existentes de esta con los emprendimientos y las empresas tradicionales; y las etapas de crecimiento de las *startups*. En la segunda sección, se introduce el concepto de modelo de negocio y los componentes que este posee según diversos autores. En ese sentido, se muestra al modelo de negocio como una herramienta para comprender a las *startups*. En la tercera sección, se resalta la importancia de innovar en un modelo de negocio ante el ya mencionado entorno competitivo; y se identifica las diversas metodologías existentes para innovar en un modelo de negocio. Finalmente, en la última sección se otorga una visión del proceso de gestión de riesgos, mostrando la relevancia de este en un entorno empresarial.

1. *Startups*: una respuesta al entorno competitivo

En esta sección se procede a introducir la importancia de las *startups* en el actual entorno competitivo. En ese sentido, se define el término *startup*, y se realiza una comparación con los términos: emprendimiento, y empresa tradicional. Posteriormente a ello, se identifican las etapas de crecimiento de una *startup*.

1.1. Definición de *startup*

En estos últimos años, “los mercados se han vuelto altamente competitivos y debido a su rápido crecimiento están en constante cambio y pasan de ser simples a complejos, de estables a dinámicos, no importando el tamaño de las empresas que lo conformen” (Gebauer, Gustafsson & Witell citados en Jiménez, 2016, p. 107).

En este contexto, la innovación es un factor importante para la sostenibilidad de un negocio, dada “la complejidad de las nuevas necesidades de los consumidores y la velocidad a la que aparecen nuevos competidores y nuevos modelos de negocio que obligan a las medianas y grandes empresas a repensar todo o casi todo” (Pérez, 2018, p. 157). De esta manera, las empresas tradicionales se hallan en frecuente competencia con otras de reciente creación y se caracterizan por su cambio y renovación; entre ellas se identifican las *startups*, las cuales se caracterizan por ser estratégicas porque se basan en las necesidades de los consumidores y en las nuevas herramientas tecnológicas (Pérez, 2018).

La palabra “*startup*”, genera mucha controversia entre los literatos, y no existe una definición universal. En América Latina, es un fenómeno reciente y “no hay bancos de datos

oficiales sobre *startups*, y la multiplicidad de las definiciones usadas para definir las *startups* no ayuda a avanzar en la medición” (OCDE, 2016, p. 2). Por ello, a continuación, se procede a revisar la literatura acerca de este término.

Desde la perspectiva de Paul Graham (2012) es una empresa creada para crecer rápido. En ese sentido, precisa que una empresa de reciente creación y con un alto componente tecnológico no necesariamente es una *startup*; asimismo, enfatiza que lo único esencial para una *startup* es el crecimiento (Graham, 2012).

Por su parte, Eric Ries, define este concepto como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (2011). El autor resalta la importancia de las *startups*, ya que estas desarrollan nuevos descubrimientos científicos, reutilizan la tecnología nueva para usos nuevos, idean un nuevo modelo de negocio que libera el valor que estaba escondido o, simplemente, llevan un nuevo producto o servicio a un sitio nuevo o a un grupo de consumidores previamente desatendido (Ries, 2011).

Según Dora Montoya, la definición de Steve Blank y Bob Dorf, es considerada la más precisa y más aceptada en el mundo de los negocios: “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable” (citados en Montoya, 2016, p. 144). Se trata de una organización temporal, debido a que busca validar su modelo de negocio y aspira a constituirse como una empresa real. Adicionalmente, la autora señala que una *startup* busca “convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente” (Montoya, 2016, p. 144). Finalmente, menciona que una *startup* es escalable debido a que “puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables” (Montoya, 2016, p. 144).

También, Gwendolyn Sánchez, docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, define a una *startup* como “un tipo de negocio que se distingue por tres características fundamentales: Está comenzando a formarse. Se encuentra ligado a la innovación o a la tecnología. Tiene proyectado un crecimiento escalonado” (Gestión, 2019).

Finalmente, para Jubalt Alvarez, especialista en el estudio de este tipo de empresas, una *startup* es una empresa de reciente creación, que tiene un enfoque global, y que está diseñada para crecer de forma acelerada (comunicación personal, 23 de abril, 2019).

Con las definiciones anteriores se puede decir que una *startup* aspira a convalidar y posteriormente resolver un determinado problema de un tipo de cliente. Asimismo, este tipo de organizaciones tiene un modelo de negocio muy flexible y cambiante, y se desenvuelve en un entorno de mucha incertidumbre. Además de ello, tiene como una de sus principales

características el ser escalable, es decir, generar un crecimiento que sea altamente mayor al crecimiento de sus costos fijos o variables.

1.2. Características de una *startup*, y diferencias entre un emprendimiento y una empresa tradicional

Para poder comprender claramente lo que es una *startup*, es importante ahondar en sus características y las diferencias que puede tener ante conceptos similares como emprendimientos y empresas tradicionales.

Según Rodríguez (2015), entre las características de una *startup* se encuentran el que son innovadoras, buscan satisfacer las necesidades y los problemas del cliente, tienen un alto potencial de crecimiento en sus ventas, obtienen financiación por parte de inversionistas, y comienzan operaciones en un lugar pequeño y abierto. En ese sentido, es importante señalar que existen dos conceptos con características similares a las de una *startup*: emprendimiento y empresa tradicional.

El primer concepto, emprendimiento, si bien es similar al término *startup* no implica lo mismo. Cabe señalar que se han identificado cuatro factores claves que permiten diferenciar un emprendimiento de una *startup*: innovación, tecnología, escalabilidad y capital.

En relación al factor innovación, como se ha observado, la mayoría de *startups* tienen un carácter innovador, es decir, proponen algo nuevo, buscan aprovechar la oportunidad existente en un nicho de mercado, o desarrollan nueva tecnología e ideas creativas para solucionar problemas identificados (Rodríguez, 2015). Mientras que los emprendimientos convencionales no tienen como parte de sus características el utilizar la innovación como parte de su modelo de negocio (Jara, Montoro & Rivera, 2017).

Por otro lado, la tecnología en una *startup* es un factor a considerar, ya que la mayoría de estas casi siempre usan tecnología avanzada. Este factor no se ve reflejado en los emprendimientos, debido a que muchos de ellos no utilizan este tipo de tecnología (Jara et al., 2017).

El tercer factor identificado, el escalar, se observa en las *startups* debido a que estas “pueden lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crecen los costos fijos y variables” (Montoya, 2016, p. 144). En relación a un emprendimiento, la escalabilidad depende del producto que venden o el servicio que otorguen (Jara et al., 2017).

El capital, cuarto factor identificado, con el que trabajan las *startups* proviene principalmente de fuentes externas: capital semilla, inversionistas ángeles y capital de riesgo.

Mientras que, en un emprendimiento, mayormente, el capital es aportado por el emprendedor (Jara et al., 2017).

Por otra parte, el segundo concepto con características similares a la de una *startup* es el de empresa tradicional. En este caso, “cuando se habla de un negocio tradicional se refiere a un negocio que ya ha existido o existe en las distintas ramas o sectores, mientras tanto, la *startup* es un negocio emergente donde no se sabe si habrá éxito” (Chávez, 2017, p. 82).

A continuación, se procede a diferenciar ambos conceptos:

Tabla 1: Diferencias entre *Startup* y Empresa tradicional

	<i>Startup</i>	Empresa Tradicional
Mercado	No hay un mercado fijo, se enfoca en áreas geográficas amplias, pues debe dominar un nicho de mercado sin importar las características de este.	Mercado fijo, nacional o internacional
Empleo	Forma equipos de trabajo con habilidades distintas y complementarias	Crea puestos de trabajo con perfiles específicos
Financiamiento	Los inversionistas externos ocupan un papel principal (Business angels)	Negocio familiar en la mayoría de los casos con poco o ningún capital externo
Crecimiento	Crecimiento exponencial.	Crecimiento lineal.
Riesgo	Riesgo elevado, al ser innovadoras, debe probar su validez en el mercado	Tasa de supervivencia mayor con riesgo moderado
Modelo de negocio	Modelo de negocio escalable	Modelo de negocio fijo

Adaptado de: Barranco citado en Chávez (2017).

Posteriormente al definir una *startup* e identificar las diferencias con otros conceptos de la literatura, se procede a ampliar el conocimiento de *startup* mediante la descripción de las etapas de crecimiento de esta.

1.3. Etapas de crecimiento de las *Startups*

Las etapas de crecimiento de una *startup* no se encuentran estandarizadas, es decir, no hay una teoría universal. Por ello, a partir de la clasificación por etapas realizada por Salamzadeh y Kawamorita (2015), en este apartado se busca dar un acercamiento al crecimiento que puede experimentar una *startup*.

Tabla 2: Etapas de crecimiento de una *Startup*

Etapas de crecimiento de una <i>Startup</i>	
Etapa de Arranque	En esta etapa inicial se desarrollan las primeras ideas y actividades para crear un negocio rentable. Hay un riesgo e incertidumbre alta, y existe un equipo reducido, el cual invierte fondos personales en su idea de negocio (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Entre los objetivos de esta etapa están el demostrar la viabilidad del producto, la aceptación del cliente (Brush, Carter, Gatewood, Greene & Hart, citados en Salamzadeh & Kawamorita, 2015), y el atraer la inversión de inversionistas ángeles.
Etapa Semilla	Esta etapa tiene como características diversos elementos. Entre ellos se encuentran: el trabajo en equipo, el desarrollo de prototipos para conocer la perspectiva de los potenciales clientes, la entrada en el mercado, y la búsqueda de fuentes de apoyo, como las incubadoras, aceleradoras, para hacer crecer a la <i>startup</i> (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Es importante mencionar que una gran cantidad de <i>startups</i> en esta fase fracasan, debido a que no encuentran mecanismos de apoyo, o empiezan a generar una baja rentabilidad que no les permite continuar (Salamzadeh & Kawamorita, 2015).
Etapa de Creación	Las <i>startups</i> , en esta última fase, comienzan a vender sus productos, ingresan oficialmente al mercado, y contratan a sus primeros empleados (Salamzadeh citado en Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Esta etapa concluye cuando se forma la empresa, y las finanzas corporativas son consideradas como la fuente principal de financiamiento (Salamzadeh & Kawamorita, 2015).

Como se ha observado en esta sección, el término *startup* no es parte de una definición universal, sin embargo, se conoce la definición de Blank como una de las más aceptadas en este ámbito. Asimismo, cabe señalar que existen diversos conceptos similares a los de una *startup*, sin embargo, las fuentes de financiamiento, la innovación y el alto potencial de escalabilidad permiten distinguir a este tipo de organización.

En el siguiente apartado se presentan formas de describir un modelo de negocio, lo cual es una herramienta relevante para poder comprender la estructura de una *startup*.

2. El modelo de negocio como una forma de comprender la estructura de una *Startup*

En el presente apartado, se exponen las diversas definiciones que hacen distintos autores acerca del concepto modelo de negocio. Asimismo, se observa la importancia que este tiene en una organización, y se procede a mostrar los componentes que, para cada autor, debe tener un modelo de negocio.

2.1. ¿Qué es un Modelo de Negocio?

En esta sección se busca dar un alcance sobre el concepto de Modelo de Negocio, debido a la importancia de este en el mundo de los negocios, y a la existencia, en la literatura, de varias definiciones realizadas por diversos autores.

En relación a lo mencionado, cabe señalar que, entre las definiciones más resaltantes del concepto de modelo de negocio, se encuentran aquellas elaboradas por Magretta (2002), Osterwalder Pigneur y Tucci citados en Díaz (2014), Teece (2009), Demil y Lecocq (2010), y Salas-Fumas (2009).

Magretta define el modelo de negocio como “historias que explican cómo las empresas trabajan” (2002, p. 13). Utilizando a Peter Drucker como referente, el autor menciona que un buen modelo de negocio es aquel que responde a las siguientes preguntas: “¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes a un costo apropiado?” (Magretta, 2002, p. 13). Adicionalmente a lo mencionado, cabe señalar que el autor menciona que un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia. Para él, un modelo de negocio, si bien describe cómo los componentes del sistema son interdependientes entre ellos, dentro de sus características no toma en consideración a la competencia (Magretta, 2002).

Otros autores que definen el concepto de modelo de negocio son: Osterwalder, Pigneur y Tucci. Ellos proponen lo siguiente:

Modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones que permiten mostrar la lógica de una compañía concreta. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o diferentes segmentos de clientes y comprende la arquitectura de una compañía y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de dicho valor y del capital relacional, para generar flujos de ingresos estables y sostenibles (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005 citados en Díaz, 2014, p. 455).

Por otro lado, Teece señala que un modelo de negocio es una herramienta que articula la lógica de una compañía. Acorde al autor, el modelo de negocio define el cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes, a la misma vez que genera ganancias (Teece 2009 citado en Tesch 2017).

Asimismo, Demil y Lecocq (citados en Tesch 2017), muestran al modelo de negocio como un modo de conocer la lógica de una empresa, el modo en que opera, y la forma en que crea valor para sus stakeholders.

Salas-Fumas explica al modelo de negocio como “la nueva unidad de análisis que estructura una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado” (2009, p. 122). Según, Salas-Fumas (2009), este concepto permite estructurar la diversidad y la complejidad de la realidad, mediante un modelo simbólico y simplificado.

A partir de las definiciones anteriores, se puede mencionar que un modelo de negocio es una herramienta que permite estructurar y describir de manera simple y simbólica: 1) cómo opera una empresa, y 2) cómo crea y entrega valor al cliente. Cabe señalar que la herramienta no toma en consideración a la competencia, y no cumple la función de una estrategia, ya que tiene como finalidad mostrar la lógica de una compañía concreta.

2.2. Componentes de un Modelo de Negocio

Como se mencionó anteriormente, en la literatura no existe una definición universal del concepto ni de los componentes del Modelo de Negocio. Por ello, en esta sección se busca brindar un alcance sobre los componentes de un Modelo de Negocio desde el punto de vista de diversos autores.

2.2.1. Modelo de Negocio de The Boston Consulting Group

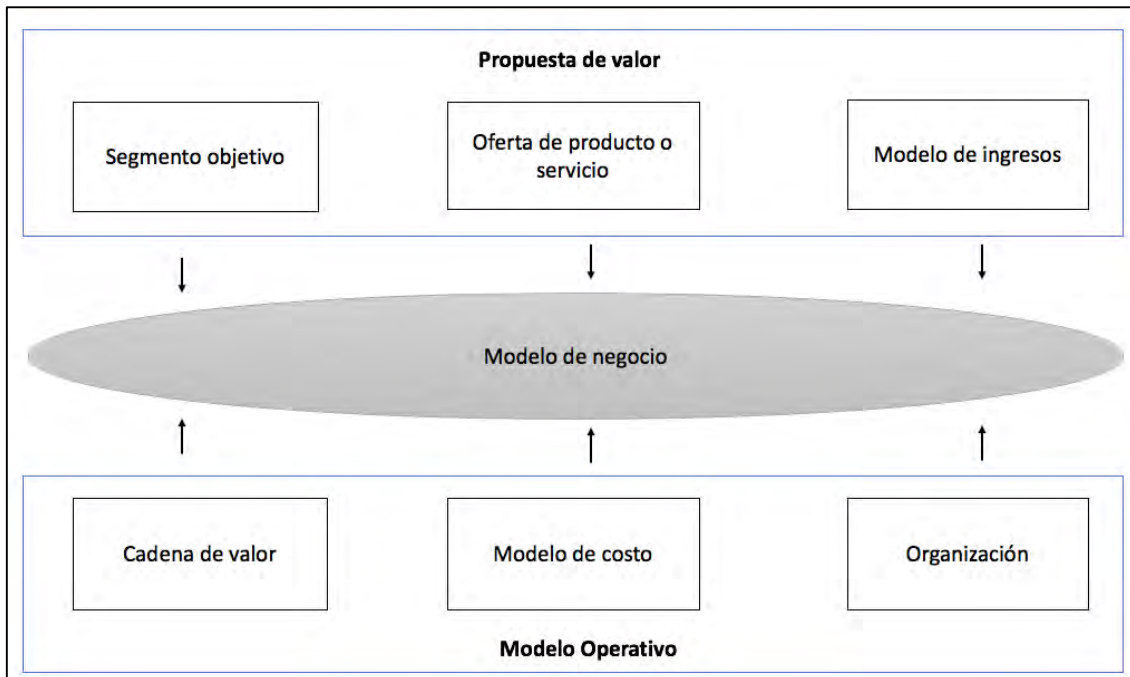
Uno de los Modelos de Negocio que resalta es el realizado por “The Boston Consulting Group” (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009). El modelo propuesto consiste de dos componentes, los cuales a su vez se componen de 3 subcomponentes.

El primer componente es la propuesta de valor, la cual se divide en segmento de clientes, producto o servicio ofrecido, y modelo de ingresos. La propuesta de valor es aquella que responde a las preguntas: ¿qué estamos ofreciendo? y ¿a quién? Mientras que los subcomponentes son aquellos que ayudan a obtener una mejor comprensión de esta (Lindgardt et al., 2009). En ese sentido, el segmento de clientes, busca conocer y definir el tipo de clientes al que se busca brindar el producto o servicio para satisfacer necesidades (Lindgardt et al., 2009). El producto o servicio ofrecido, muestra la solución que se tiene para satisfacer las necesidades del cliente identificado (Lindgardt et al., 2009). Finalmente, el modelo de ingresos, señala el cómo se compensará el producto o servicio presentado al cliente (Lindgardt et al., 2009).

Por otro lado, el segundo componente es el modelo operativo, el cual responde a la pregunta: ¿cómo entregamos de manera rentable lo que se ofrece? Se divide en tres subcomponentes: la cadena de valor, el modelo de costos, y la organización (Lindgardt et al., 2009). En referencia a ello, la cadena de valor busca conocer cómo la empresa se estructura

internamente para crear valor, destacando qué actividades se realizan en la organización y cuáles se deben subcontratar (Lindgardt et al., 2009). El modelo de costos, señala los costos en los que se deben incurrir para poder entregar lo ofrecido por la empresa de manera rentable (Lindgardt et al., 2009). Finalmente, la organización, hace referencia a cómo se moviliza y desarrolla al personal interno de la empresa, para sostener y mejorar la ventaja competitiva (Lindgardt et al., 2009).

Figura 1: Modelo de Negocio de The Boston Consulting Group



Adaptado de: Lindgardt et al. (2009).

2.2.2. Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas

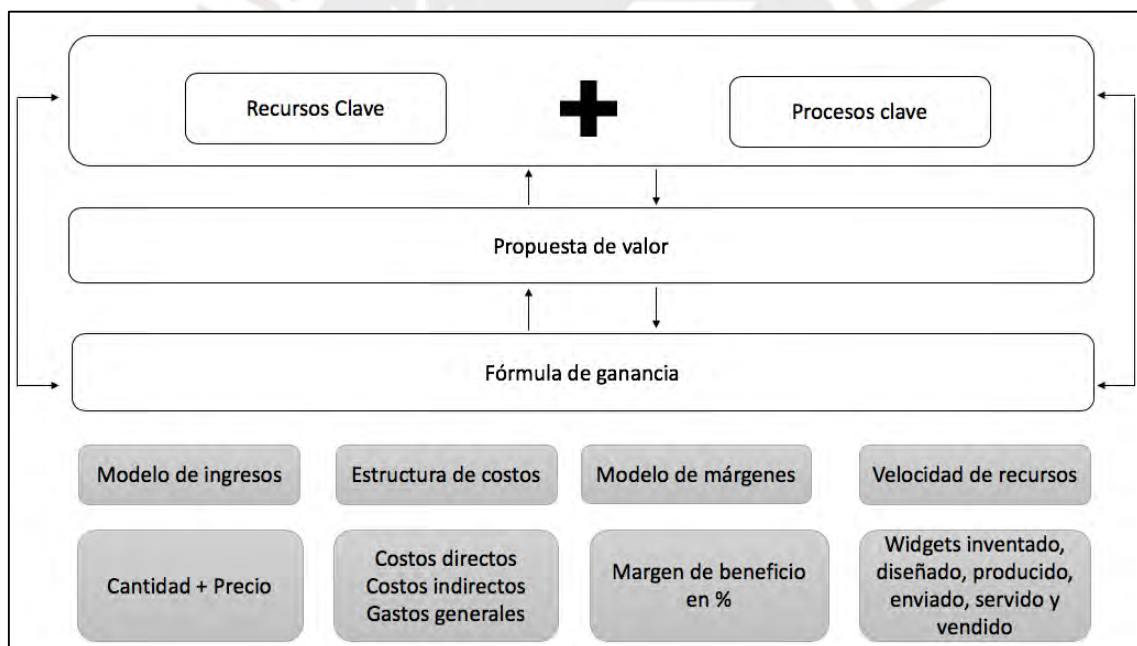
El Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas fue desarrollado por Mark W. Johnson en el 2008. Este modelo consiste en cuatro componentes que son: la propuesta de valor para el cliente, la fórmula de ganancia, recursos claves y procesos claves. Cabe mencionar que estos componentes son distintos pero interdependientes, lo cual significa que si existe un cambio en cualquiera de los componentes, este afecta a todos los demás y al sistema en su conjunto (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

La caja de la propuesta de valor describe el modo en cómo la empresa crea y entrega valor a sus clientes (Johnson et al., 2008). En ese sentido, este componente incluye el target de clientes, las necesidades que el target desea satisfacer, y la oferta de la empresa para solucionar la necesidad (Johnson et al., 2008).

En relación a la fórmula de ganancia, esta a su vez se encuentra dividida en cuatro subcomponentes: modelo de ingresos, estructura de costes, modelo de margen, y velocidad de recursos. Este componente menciona como la empresa crea valor tanto para sí misma como para sus clientes (Johnson et al., 2008). En referencia al modelo de margen mencionado, este subcomponente señala cuánto debería costar cada transacción para generar los niveles de beneficios deseados (Johnson et al., 2008). Por otro lado, la velocidad de recursos, es un componente que analiza qué tan rápido los recursos tienen que usarse para poder respaldar el volumen esperado y de esa manera lograr mayores ganancias (Johnson et al., 2008).

Por otro lado, los recursos claves son todos los elementos necesarios (personas, tecnología, materiales, etc.) que se necesitan para entregar la propuesta al target seleccionado (Johnson et al., 2008). Mientras que los procesos claves son los medios o actividades que se desarrollan en la organización con el objetivo de producir y entregar productos de manera repetible, escalable y sostenible (Johnson et al., 2008).

Figura 2: Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas



Adaptado de: Buliga (2004 citado en Roy 2016).

2.2.3. Modelo de Negocio Business Model Canvas

El modelo de Negocio Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2010, y describe un modelo de negocio utilizando nueve bloques que “cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.15). El Business Model Canvas es

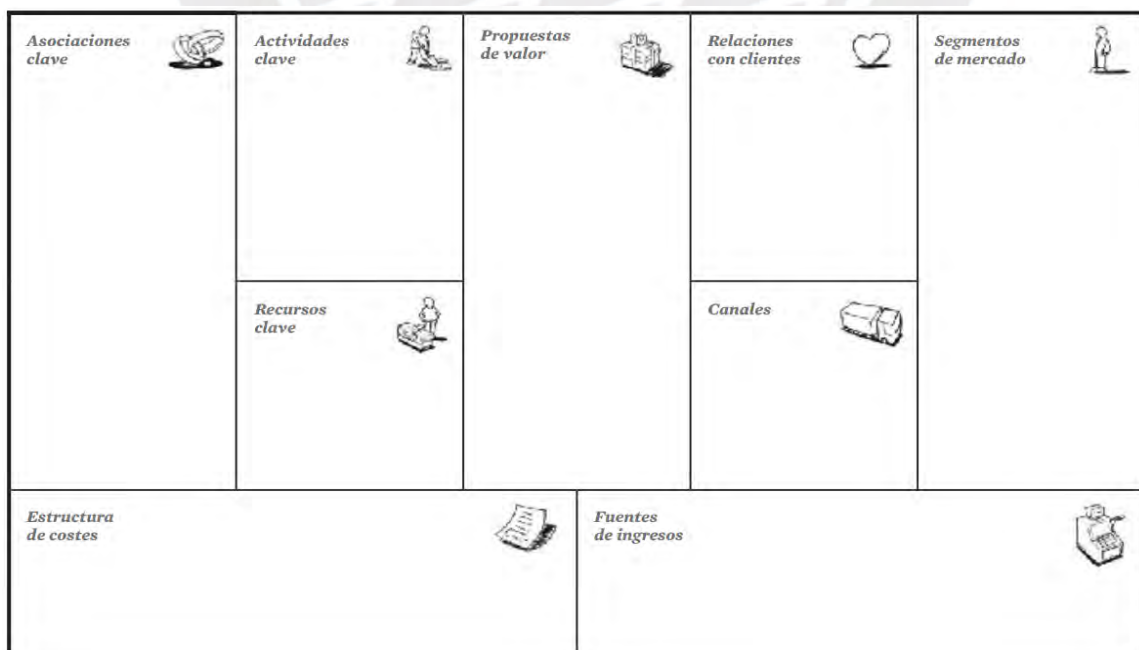
presentado como “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar, y cambiar modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 12).

Los nueve bloques que componen el modelo de negocio son los siguientes:

- Segmento de clientes. Este bloque responde a las preguntas: “¿para quién creamos valor? y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 21). En ese sentido, la empresa debe definir claramente el segmento de mercado al que se va a enfocar y conocerlo profundamente para saber sus verdaderas necesidades (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Propuesta de valor. En este bloque se desarrolla la razón del por qué los clientes prefieren comprar en una empresa y no en otra. En esa línea, la propuesta de valor son los diversos beneficios que el producto o servicio le ofrece a los clientes. Cabe señalar que estas propuestas pueden ser tanto innovadoras o similares, pero con características distintivas, a las ya existentes en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011). Este bloque responde a las preguntas: “¿Qué valor proporcionamos a nuestro cliente? y ¿Qué necesidades del cliente satisfacemos?” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 23).
- Canales. Los canales de distribución permiten conocer a través de qué canales se llega al cliente, y qué canales son los más efectivos y alineados al modelo. Este elemento es de importancia debido a que señala de qué manera se da a conocer la propuesta de valor al cliente. Entre las funciones de los canales están: el acercar más al cliente a los servicios y productos, el otorgar una proposición de valor al cliente, y el brindar soporte luego de la compra a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Relación con los clientes. Este bloque hace referencia a la relación que la empresa tiene con el segmento de mercado que ha establecido. En ese sentido, la empresa, en este bloque, define la manera de relacionarse con sus clientes, las cuales pueden ir desde una comunicación personal hasta una automatizada. El bloque responde a la pregunta: “¿qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 29).
- Flujo de Ingresos. En este bloque se busca representar el dinero que la empresa obtiene al brindar el beneficio al segmento o segmentos de mercado establecidos. Por ello, este bloque responde a las preguntas: “¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 31).

- Recursos Claves. Los recursos claves hacen referencia a qué elementos son imprescindibles y necesarios para que funcione la propuesta de valor establecida y el modelo de negocio. Estos recursos pueden ser tanto físicos, financieros, intelectuales o humanos (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Actividades Claves. El bloque hace mención a las actividades indispensables que la empresa tiene que realizar para que el modelo de negocio funcione. Entre las preguntas claves para este bloque están: “¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 37).
- Socios Claves. En relación a los socios claves, estos son aquellos que permiten en muchos casos optimizar el modelo de negocio de la empresa. Existen cuatro tipos de socios: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; alianzas estratégicas entre competidores; Joint Ventures; y relación cliente - proveedor (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Estructura de Costes. El último bloque hace referencia a los costos que la empresa incurre al operar el modelo de negocio. En este sentido, este bloque permite responder las siguientes preguntas a la empresa “¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos claves más costosos?” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 41).

Figura 3: Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011).

En esta sección, se ha observado que existen diversos autores que describen cómo debería ser un modelo de negocio, y cuantos componentes deberían tener. Ante ello, en la literatura, no se precisa un concepto ni un modelo de negocio universal, sin embargo, se identifica que hay elementos que son comunes en los autores. Además de ello, se ha podido observar la relevancia que tiene el día de hoy, el establecer un buen modelo de negocio en una empresa. Por ello, es que en el siguiente apartado se procede a explicar la importancia de innovar en el modelo de negocio ante la amenaza del actual entorno competitivo.

3. La necesidad de innovar en un modelo de negocio: metodologías contemporáneas

En el presente apartado, se expone la importancia de innovar en un modelo de negocio frente al actual entorno competitivo al que las organizaciones se enfrentan. Asimismo, se procede a realizar una revisión de la literatura en cuanto a las metodologías existentes para innovar en un modelo de negocio.

3.1. Importancia de innovar en un Modelo de Negocio ante un entorno competitivo

En relación al entorno competitivo, es importante señalar que “los mercados se han vuelto altamente competitivos y debido a su rápido crecimiento están en constante cambio y pasan de ser simples a complejos, de estables a dinámicos, no importando el tamaño de las empresas que lo conformen” (Gebauer, Gustafsson, & Witell 2011 citados en Jiménez, 2016, p.107). Debido a ello, se observa que, en la actualidad para que las empresas se puedan establecer en los mercados, en donde hay una gran rivalidad, deben lograr ser muy competitivas (Castro, 2010).

En ese contexto, la competitividad empresarial es definida como “la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado” (Solleiro & Castañón 2005 citados en Saavedra, 2012, p. 101). Considerando el entorno competitivo descrito anteriormente, es clave proceder a destacar la importancia, en la actualidad, que el factor innovación ha desencadenado en las organizaciones.

Una forma de enfrentar el entorno competitivo es mediante la innovación, la cual permite alcanzar una posición similar a la de un monopolio temporal y obtener beneficios extraordinarios. Es decir, la innovación se ha convertido en un factor fundamental en aquellas empresas que demuestran ser más competitivas, e inclusive, en algunos casos, supone un factor ineludible para su propia supervivencia (Seclen, 2016, p. 17).

En ese sentido, cabe aclarar que la innovación no solamente está en el desarrollo de un nuevo producto o de un servicio, sino también en los procesos y en los sistemas de una

organización. En referencia a ello, una fuente de innovación importante es el modelo de negocio (Zott & Amit, 2016). Este, es uno de los pilares para que una compañía continúe en el mercado, y “consiste en reconfigurar la forma en que la compañía lleva a cabo su actividad empresarial” (Zott & Amit, 2016, p. 59).

Ahondando más en la definición de innovación en un modelo de negocio, The Boston Consulting Group (2019) la define como la mejora en la creación de valor, a partir de la realización de cambios tanto en la propuesta de valor como en el modelo operativo. Con respecto a la propuesta de valor, el cambio se puede generar en la elección del segmento de clientes, el producto o servicio ofrecido, y en la estructura de ingresos (The Boston Consulting Group, 2019). Por otra parte, en relación al modelo operativo, el enfoque reside en como entregar rentabilidad, ventaja competitiva, y creación de valor a través de la decisión de cómo entregar la propuesta de valor (The Boston Consulting Group, 2019).

En relación a ello, en un estudio realizado por la consultora, se señala que, en los últimos cincuenta años, la vida útil de un modelo de negocio se ha reducido de quince años a menos de cinco, por lo cual el innovar en un modelo de negocio es esencial para una empresa (The Boston Consulting Group, 2019). En base a ello, Teece (2009) comenta que un modelo de negocio puede ser muy bueno, pero si la tecnología, la base de clientes o la competencia cambia, este se debe modificar, lo cual da paso a mirar alternativas de innovación en el modelo.

Asimismo, The Boston Consulting Group (2019), explica que, si bien la innovación en un producto y un servicio es esencial, el innovar en un modelo de negocio ofrece una ventaja competitiva más duradera, particularmente en tiempos difíciles. Esta innovación puede establecer diversos beneficios como, por ejemplo, “puede unir elementos que antes operaban por separado o conectar elementos ya existentes de una forma diferente o introducir elementos o mecanismos completamente nuevos” (Zott & Amit, 2016, p. 59). Asimismo, es “una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un costo relativamente bajo” (Zott & Amit, 2010, p. 67), y permite generar “una ventaja de rendimiento sostenible que es difícil de imitar” (Zott & Amit, 2010, p. 67).

En consecuencia, se puede observar que la importancia de innovar en los modelos de negocio es fundamental no solo para tener mayor ganancia en las actividades de una empresa, sino también para poder competir en el mercado, comprender las necesidades del consumidor que cambian rápidamente y hacer un negocio sostenible. Por ello, en el siguiente apartado, se procede a identificar las metodologías para innovar en un modelo de negocio.

3.2. Metodologías para innovar en un Modelo de Negocio

Al hacer una revisión de la literatura se observaron las siguientes metodologías existentes para innovar dentro de un modelo de negocio: Océano Azul, *Design Thinking*, y Value Proposition Design. En ese sentido, a continuación, se procede a describir las metodologías mencionadas.

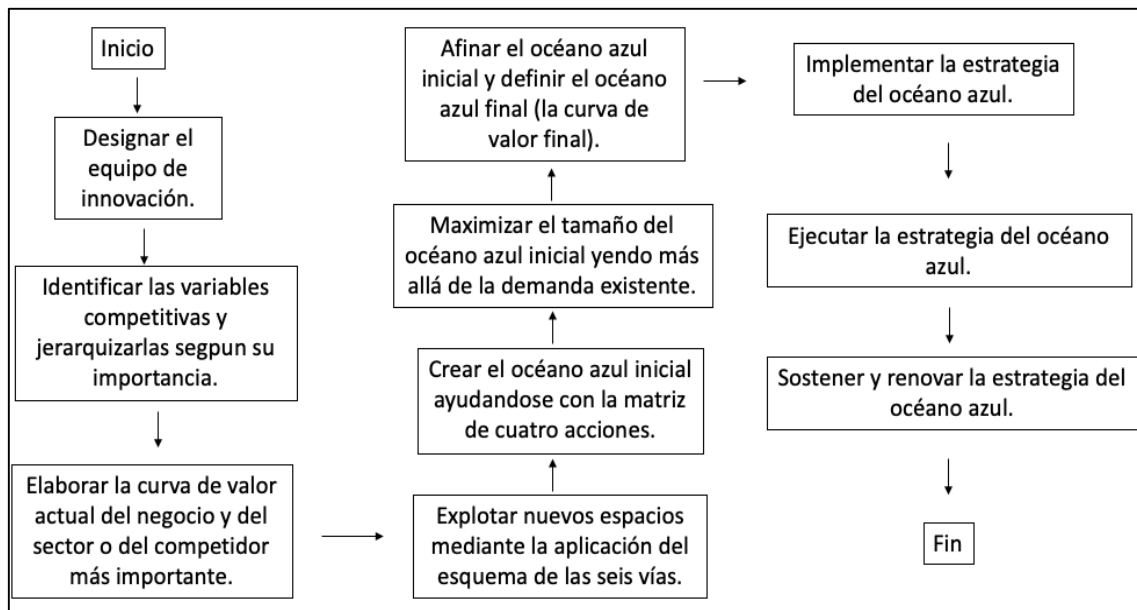
3.2.1. Océano Azul

La metodología del Océano Azul nace dentro de un entorno de alta competitividad entre empresas, y dentro de un mercado saturado. Haciendo referencia a ese entorno, Chan y Mauborgne (2005), mencionan que el competir en industrias que ya están altamente pobladas de empresas, no es un camino sostenible. Ante ello es que proponen a las empresas, la oportunidad de crear Océanos Azules, es decir, mercados que hasta el momento no han sido atendidos (Chan & Mauborgne, 2005).

Los autores de la nueva propuesta señalan que en el universo de los negocios existen dos espacios distintos. Uno, el océano rojo, que representa a todas las industrias existentes al día de hoy, a un mercado conocido con límites, y reglas definidas y aceptadas (Chan & Mauborgne, 2005). Mientras que otro, el Océano Azul, que hace referencia a todas las industrias que no existen al día de hoy, mercados desconocidos y sin competencia alguna (Chan & Mauborgne, 2005). Cabe señalar que existen dos formas de crear un Océano Azul: 1) dando lugar a industrias completamente nuevas, o 2) traspasando los límites y fronteras establecidas en los océanos rojos (Chan & Mauborgne, 2005).

Para el desarrollo de la metodología Océano Azul, Carlos Villajuana (2011), en su libro “Como formular la estrategia del Océano azul”, propone los siguientes diez pasos:

Figura 4: Desarrollo de la metodología Océano Azul



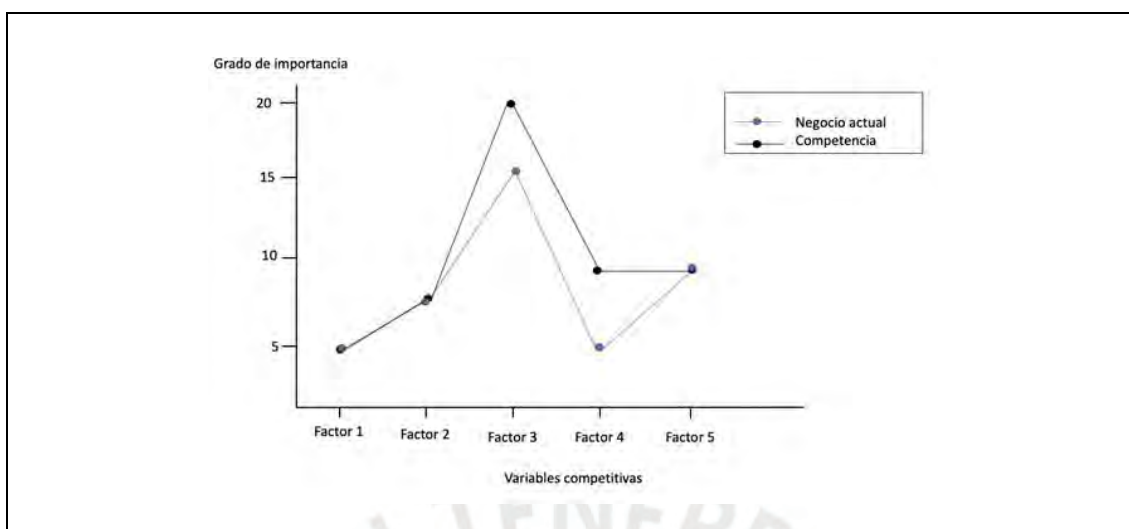
Adaptado de: Villajuana (2011).

El proceso del Océano Azul comienza con la conformación de un equipo multidisciplinario y creativo, el cual debe estar preparado y dispuesto a cuestionar las normas convencionales de la competencia (Villajuana, 2011).

Luego de ello, el proceso continúa con la identificación y el estudio de las variables competitivas por las cuales se compete en el mercado. Cabe resaltar que, en esta fase, se asigna un grado de importancia a cada una de las variables identificadas con el objetivo de enfocar los esfuerzos en las variables más relevantes (Villajuana, 2011).

La tercera fase del proceso, según Villajuana (2011), consiste en elaborar una curva actual del negocio y del sector. Para ello, se hace uso del cuadro estratégico, una herramienta que, mediante un gráfico bidimensional, permite conocer el estado actual de la industria en donde la empresa opera, tomando en cuenta, en qué están invirtiendo los competidores, los factores por los cuales se están compitiendo en el mercado (servicio, precio, entrega, etc), y aquello que los clientes están recibiendo por la oferta actual (Chan & Mauborgne, 2005).

Figura 5: Cuadro Estratégico



Cabe precisar que, cada punto mostrado en la figura anterior, está compuesto por una variable competitiva (Factores) y su respectivo grado de importancia.

En la cuarta fase de la metodología, “W. Chan Kim y Renée Mauborgne recomiendan buscar nuevas variables competitivas y modificar cada par ordenado o punto de la curva de valor actual del negocio y del sector” (Villajuana, 2011, p. 43). Para la consecución de ello, el proceso propone utilizar seis vías.

Tabla 3: Reconstrucción de las fronteras del mercado

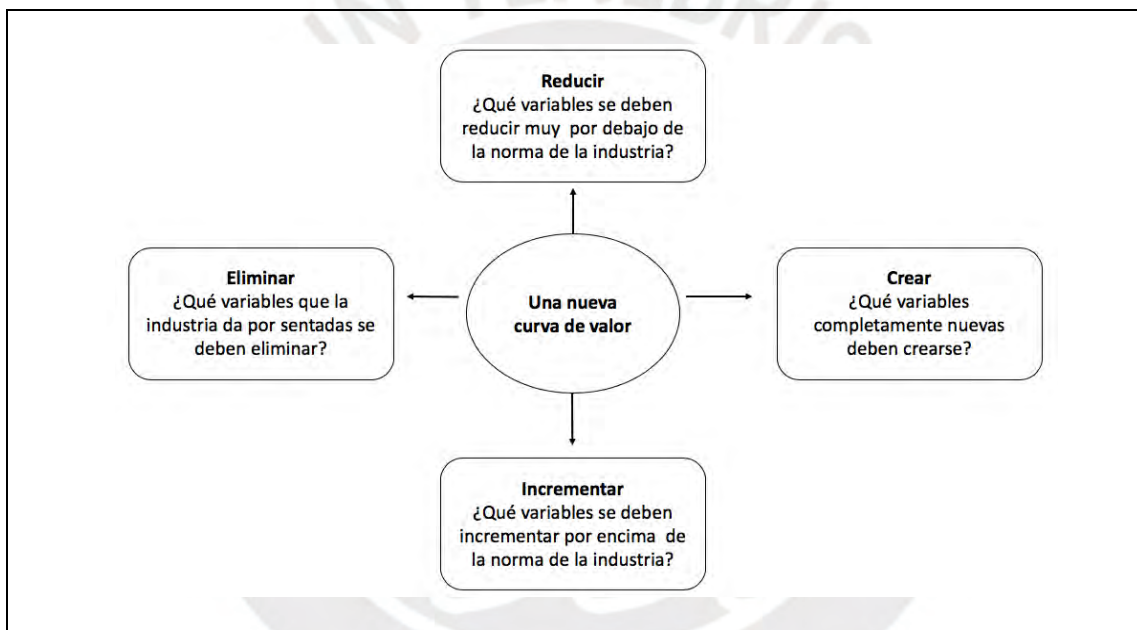
Seis Vías del Océano Azul: Reconstrucción de las fronteras del mercado	
Explorar industrias alternativas	“Una compañía no compite solo con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos” (Salamanca, Uribe & Mendoza, 2017, p.111)
Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector y los segmentos inferiores	Explorar “a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar” (Salamanca et al., 2017, p.112).
Explorar la cadena de compradores	“Las nuevas oportunidades se hallan cuestionando al grupo de compradores al cual convencionalmente se dirige la oferta, eligiendo el nuevo grupo de consumidores que se atenderá dentro de la cadena de compradores y planeando el modo de satisfacerlo”(Villajuana, 2011, p.46).
Explorar ofertas complementarias de productos y servicios	“Esta vía conlleva a la observación de lo que ocurre antes, durante y después de utilizar un producto o servicio, también a la exploración de los productos o servicios complementarios y a la identificación de las necesidades o valores buscados por los clientes en los productos complementarios” (Villajuana, 2011, p.46).
Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores	“Se conseguirán nuevos espacios mediante la puesta en marcha de los siguientes pasos: identificar la convergencia del sector en cuanto a si compiten en el terreno funciona (o racional)l o en el emocional (o racional); deducir los atributos clave entregados; y cuestionar la posición

Seis Vías del Océano Azul: Reconstrucción de las fronteras del mercado	
	adoptada por medio de la posible sustitución de los atributos funcionales o emocionales o a la inversa”(Villajuana, 2011, p.47).
Exportar la dimensión del tiempo	“Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas del tiempo. Hay tres tipos críticos para evaluar las tendencias en el tiempo, esas tendencias deben ser decisivas para el negocio, ser irreversibles y tener una trayectoria clara.” (Salamanca et al., 2017, p.112).

Adaptado de: Villajuana (2011); Salamanca et al. (2017).

En la quinta fase, al haber establecido las nuevas fronteras del mercado, se continúa con el proceso a través de la aplicación del esquema de cuatro acciones. Esta herramienta, permite reconstruir los elementos de valor para el comprador a partir de la respuesta a cuatro preguntas claves (Chan & Mauborgne, 2004).

Figura 6: Esquema de cuatro acciones



Adaptado de: Chan y Mauborgne (2005).

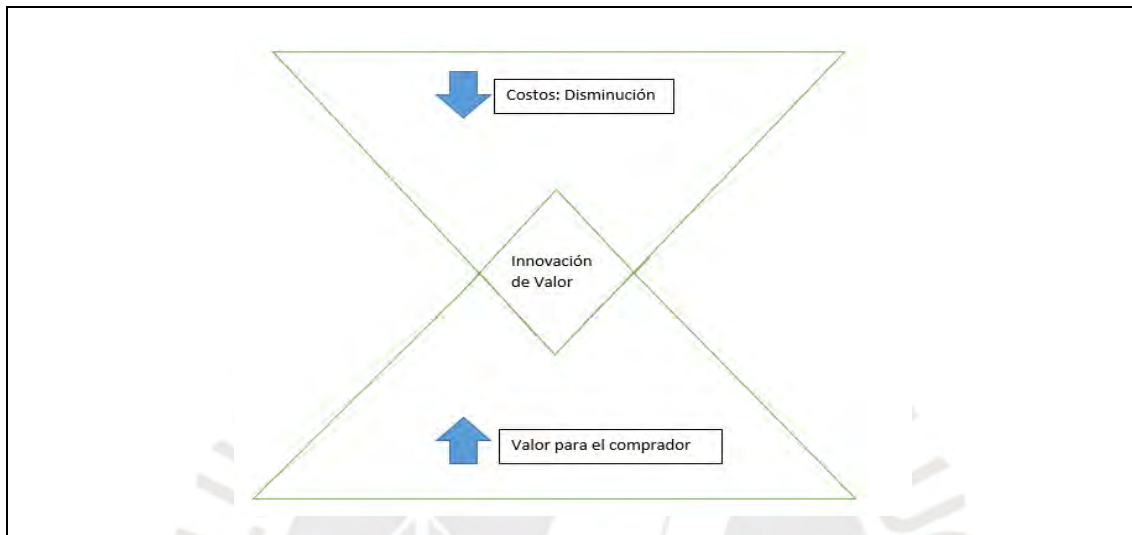
Cabe señalar que, al finalizar esta fase, y sobre la base de los resultados de la investigación de las seis vías y la aplicación del esquema de cuatro acciones, se procede a elaborar y diseñar el océano azul inicial (Villajuana, 2011).

La sexta fase consiste en “maximizar el tamaño del océano azul inicial yendo más allá de la demanda existente” (Villajuana, 2011, p. 50). En relación a ello, en esta parte se busca ampliar el tamaño del mercado a partir de la identificación y observación a los no clientes del negocio (Villajuana, 2011), los cuales pueden ser una gran fuente de información y de ingresos.

En la séptima fase propuesta, se busca “afinar el océano azul inicial y definir el océano azul final” (Villajuana, 2011, p.52). Esta parte del proceso busca definir las variables competitivas

que se consideran más importantes, y evaluar si estas representan una innovación de valor, es decir, si aumentan el valor para el comprador, creando elementos que la industria nunca ha ofrecido, y disminuyen los costos de la empresa, eliminando y reduciendo los factores competitivos de la industria (Chan & Mauborgne, 2004).

Figura 7: Innovación de Valor



Adaptado de: Chan y Mauborgne (2004).

Posteriormente a lo mencionado, el proceso continúa con la implementación y ejecución del océano azul. Cabe señalar que, en la implementación se planea las acciones a ejecutar, y se elabora el cronograma de ejecución; mientras que en la ejecución se procede, al desarrollo real de la propuesta (Villajuana, 2011).

Finalmente, como última fase, se encuentra el sostener y renovar la estrategia del océano azul, lo cual consiste en: 1) construir barreras que ayuden a combatir la imitación, 2) monitorear y ajustar la nueva propuesta, y 3) crear constantemente nuevos océanos azules (Villajuana, 2011).

3.2.2. Design Thinking

El origen del término *Design Thinking* se remonta a los años 80's del siglo pasado, cuando Peter Rowe, un profesor de arquitectura y planeamiento urbano en Harvard School of Design, publicó su libro: *Design Thinking* (Liedtka, 2015). En este, el uso del término estaba orientado al diseño arquitectónico, y no mostraba una relación con el entorno empresarial (Liedtka, 2015). En relación a ello, es importante mencionar que, “desde entonces, ha surgido un cúmulo de enfoques y caracterizaciones alrededor del término” (Córdoba, Arteaga & Bonilla, 2015, p. 40).

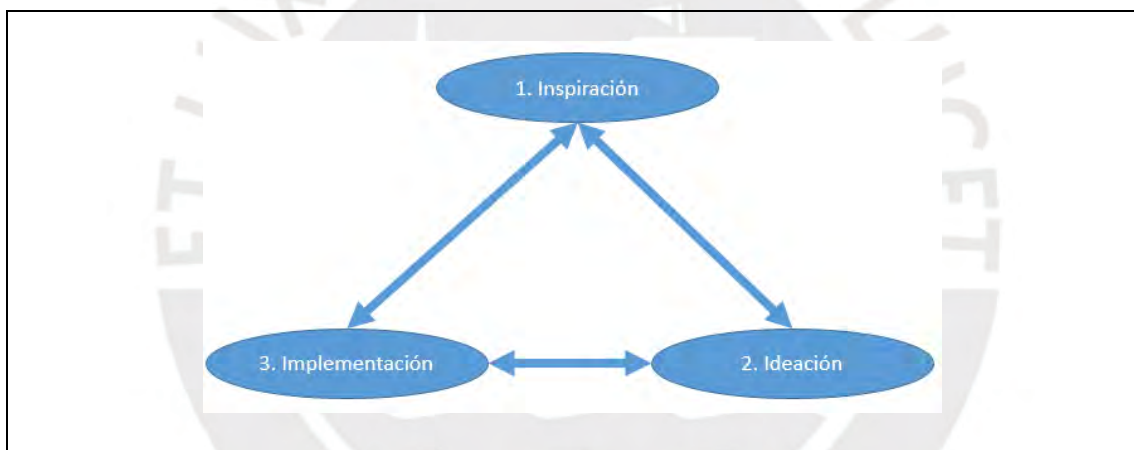
En su uso actual como proceso de pensamiento, el término *Design Thinking* se le atribuye más apropiadamente a la consultora de innovación IDEO: a su fundador David Kelley, y a su

director Tim Brown (Liedtka, 2015). En ese sentido, este último define el *Design Thinking* como “una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas” (Brown, 2008, p.1). En esa misma línea, comenta que es una disciplina que usa la sensibilidad del diseñador y sus métodos para encajar las necesidades de las personas con aquello que es tecnológicamente factible y económicamente viable (Brown, 2008).

El *Design Thinking* es fundamentalmente un proceso exploratorio, no lineal e iterativo (Brown, 2009), por lo cual se puede afirmar que en esta metodología no existe un camino establecido a seguir. En relación a ello, Tim Brown, el autor del Libro “*Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires motivation*”, menciona que existe un sistema de espacios superpuestos en vez de una secuencia de pasos continuos (Brown, 2009).

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el autor menciona que todo proyecto de diseño tiene que pasar por tres espacios: inspiración, ideación e implementación.

Figura 8: Proceso caótico – Inspiración, Ideación, Implementación

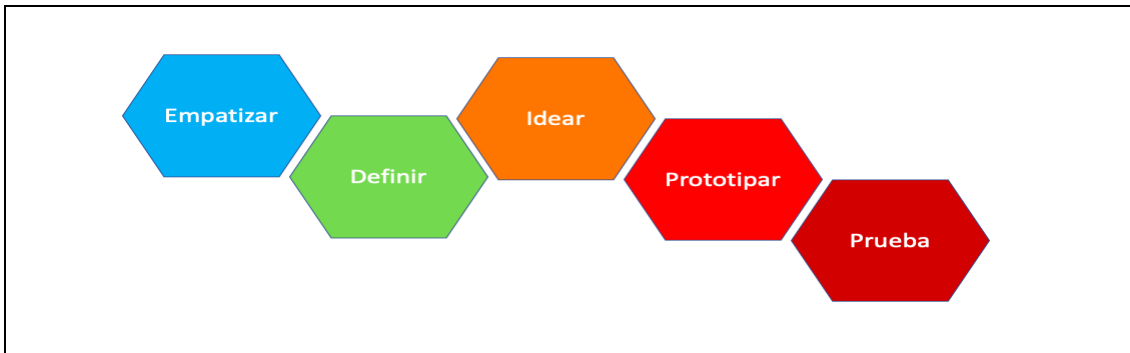


Adaptado de: Brown (2008).

El primer espacio, hace referencia a los problemas u oportunidades que motivan la búsqueda de una solución. El segundo, al proceso de generación, desarrollo y testeo de ideas. Y, el tercero, al camino que conduce desde el cuarto del proyecto al mercado (Brown, 2008). Cabe señalar que, es normal que los proyectos de diseño al verse involucrados en un proceso no lineal y caótico, tengan que retroceder a través de los espacios más de una vez.

En la actualidad, existen diversos modelos diseñados para desarrollar la metodología *Design Thinking*. Uno de ellos, es el elaborado por *Hasso Plattner Institute of Design at Stanford*, en el documento: “Mini guía: una introducción al *Design Thinking*”. En este, se señala que el *Design Thinking* consta de cinco pasos no lineales: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Prueba.

Figura 9: Cinco Pasos – *Design Thinking*



Adaptado de: Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (s.f).

a. Empatizar

Este primer paso se centra en las personas y en los usuarios. Asimismo, es un elemento base y fundamental del proceso, debido a que busca conocer y entender al usuario dentro de un contexto natural (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s.f). En este primer espacio, se busca el ser empático con las personas, es decir, ponerse en los zapatos de los otros, conectando de esta manera a un nivel más profundo (Brown, 2009). Cabe señalar que, entre las técnicas que se sugieren para lograr empatizar de forma óptima están: El observar a los usuarios en su contexto diario, el involucrarse en una conversación con ellos, y el mirar y escucharlos (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s.f).

b. Definir

En esta parte del proceso, se sistematiza la información obtenida, logrando conocer las necesidades e insights del usuario. En ese sentido, al haber empatizado, y por ende obtenido información valiosa del usuario dentro de un contexto en particular, este paso busca generar un “*Point of View*” (POV), es decir, el definir y declarar un problema viable y significativo para el usuario (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s.f).

c. Idear

Posteriormente al sintetizar la información obtenida e identificar las necesidades y deseos del usuario, se continua el proceso mediante la generación de ideas, la cual busca dar alternativas de solución a los problemas y retos identificados (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s.f). Cabe señalar que, en este espacio, se busca generar la mayor cantidad de ideas, y se tiene como premisa el que “se permitan incluso las malas ideas porque la innovación transformadora depende de que los participantes no conozcan todas las respuestas” (Serrano & Blázquez, 2018, p. 56).

d. Prototipar

En este paso, el diseñador busca transformar las ideas generadas anteriormente, en prototipos que no son costosos y que son de rápida creación. De manera que, posteriormente, estos puedan recibir retroalimentación de los usuarios. Cabe precisar que, el prototipo puede ser cualquier cosa física o virtual con la cual el usuario puede interactuar (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s.f.).

e. Prueba

La prueba es el momento en el cual se tiene la oportunidad de conocer acerca de la solución y el usuario. En ese sentido, este es el momento en el cual se solicita retroalimentación acerca de los prototipos creados. La prueba, es un paso necesario debido a que: 1) redefine prototipos y soluciones, 2) genera mayor conocimiento acerca del usuario, 3) Puede redefinir el problema detectado (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s.f.).

Design Thinking es una metodología que ha sido aplicada satisfactoriamente en diversas compañías a nivel global como *IBM, Procter & Gamble, PepsiCo, BBVA, Nike*, entre otras.

En el Perú, la aplicación exitosa del *Design Thinking* se puede ver representada en dos casos. En la creación de un nuevo sistema escolar por parte de *Innova Schools*, y en la nueva experiencia brindada al usuario en el Banco *Interbank*.

En el primer caso, *Innova Schools*, al observar la situación del sistema escolar peruano, utilizó la metodología, en conjunto a la consultora *IDEO*, para diseñar un sistema escalable de colegios centrados en las necesidades del alumno. En este caso, la aplicación del proceso permitió rediseñar ciertos elementos relacionados a un colegio como: el plan de estudios, el sistema de enseñanza, la infraestructura, los planes operativos, y el modelo financiero. Cabe señalar que los resultados del uso de la metodología en *Innova Schools* se hicieron evidentes en el año 2013, en donde el rendimiento de los alumnos del colegio fue muy superior al rendimiento promedio a nivel nacional (García, 2015).

En el segundo caso, se puede observar la experiencia del banco *Interbank*, el cual, a partir de un proceso exhaustivo centrado en las necesidades y deseos de sus clientes, logro cambiar la forma de ver la Banca. Cabe precisar que, la aplicación de la metodología le permitió al banco centrarse en lo que realmente el cliente valoraba. En ese sentido, las modificaciones realizadas como: generar colas digitales, promocionar la banca electrónica y digital, notificar al cliente vía SMS cuándo es su turno de atención, le permitieron al banco no solo satisfacer las necesidades de su cliente, sino diferenciarse de su competencia (García, 2015).

3.2.3. Value Proposition Design

El Value Proposition Design fue desarrollada por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith. El libro fue publicado en el 2014, y aborda principalmente la relación entre los segmentos de clientes y las propuestas de valor, dos componentes centrales en el Modelo de Negocio Canvas (Kyhnau & Nielsen, 2015).

Esta metodología puede ser utilizada tanto en iniciativas nuevas como en empresas ya establecidas. En ese sentido, los autores mencionan que estos dos contextos no son iguales: “En una iniciativa nueva, un emprendedor de una *startup* se enfrenta a distintas limitaciones que un jefe de proyecto dentro de una empresa ya existente” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015, s.p).

Por otro lado, los autores señalan que esta metodología muestra el cómo utilizar la herramienta Value Proposition Canvas o Lienzo para diseñar y probar propuestas de valor en la búsqueda interactiva de lo que quieren los clientes (Osterwalder et al., 2015). (Osterwalder et al., 2015). Además de ello, mencionan que el Value Proposition Design ayuda de manera exitosa a: 1) Entender los patrones de la creación de valor, 2) Aprovechar la experiencia y las habilidades del equipo, y 3) Evitar perder tiempo con ideas que no sirven (Osterwalder, 2014).

Tabla 4: Elementos que el Value Proposition Design fortalece

Elementos	Descripción
Creación de Valor	De una manera simple, organiza la información sobre lo que el cliente quiere, generando patrones claros y visibles de creación de valor.
Equipo	Otorga al equipo un lenguaje compartido, el cual conduce a que los integrantes estén alineados, generen más conversaciones estratégicas y ejercicios creativos.
Ideas	Prueba las hipótesis más importantes del negocio, minimizando el riesgo de fracasar.

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2015).

Acorde a lo mencionado, los autores dividen su libro en cuatro secciones: Lienzo, Diseñar, Probar y Ajuste. Cabe señalar que, si bien el libro se divide en estas secciones, el proceso es caótico y no lineal.

En relación a la primera sección, es importante mencionar que en esta se desarrolla la herramienta sobre la cual gira la metodología Value Proposition Design: el Value Proposition Canvas, la cual se explicará más adelante a profundidad.

Con respecto al diseño, segunda sección, el Value Proposition Design propone una serie de herramientas para desarrollar el prototipo y empezar así el proceso de diseñar la propuesta de valor. (Kyhnau & Nielsen, 2015).

De acuerdo a lo mencionado por los autores, la tercera sección, busca reducir el riesgo de fallar al desarrollar la propuesta de valor. En ese sentido, esta sección propone principios para testear y validar la propuesta de valor, así como herramientas para medir el progreso (Kyhnau & Nielsen, 2015).

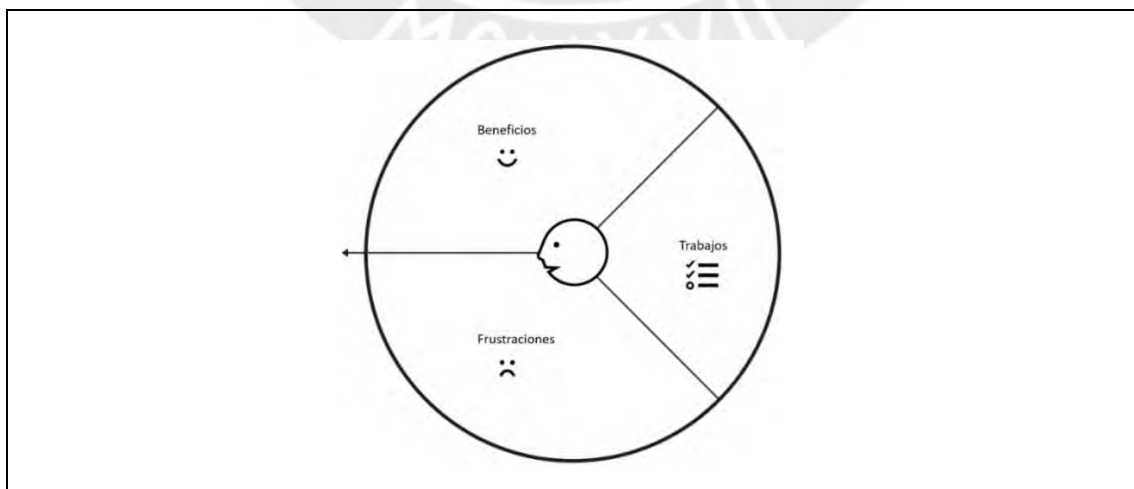
Finalmente, la cuarta sección, llamada ajustar, propone el continuo desarrollo, testeo y monitoreo tanto de la propuesta de valor como del Business Model Canvas. Cabe señalar que se resalta el constante monitoreo de la satisfacción que el cliente tiene (Kyhnau & Nielsen, 2015). En esta fase, los autores proporcionan estímulo y hacen un llamado a reinventarse constantemente (Radziwill, 2015).

Es importante precisar que la herramienta del Value Proposition Canvas, si bien requiere el diseñar, probar y ajustar, para fines de este proyecto profesional sólo se utilizará parcialmente el diseñar y el probar, debido a que estos elementos son un continuo e interminable proceso (Osterwalder et al., 2015) para una empresa. El elemento de ajustar, no se tomará en cuenta, debido a que este proviene luego de la búsqueda, y se refiere al momento en que se debe ajustar la propuesta de valor elaborada para que siga siendo relevante para el cliente (Osterwalder et al., 2015).

En relación a lo mencionado anteriormente, cabe señalar que la herramienta principal sobre la cual se basa este proyecto profesional es el Value Proposition Canvas. Esta herramienta está dividida en dos componentes: el perfil del cliente y el mapa de valor.

En el perfil del cliente, se aclara el conocimiento que se tiene sobre este (Osterwalder et al., 2015), y se conoce las principales características de un segmento en particular. Esta sección está compuesta por tres partes: trabajos del cliente, frustraciones del cliente, beneficios del cliente.

Figura 10: Herramienta Perfil del Cliente



Fuente: Osterwalder (2014).

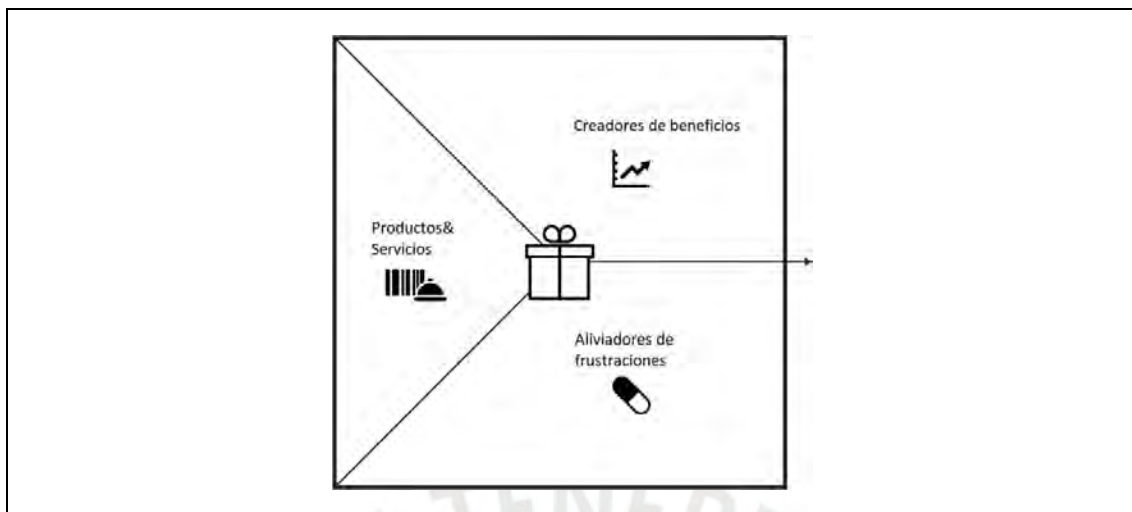
Los trabajos del cliente describen qué es lo que el cliente está tratando o quiere resolver en su trabajo o en su vida. Estos pueden ser de tres tipos: funcionales, sociales, y emocionales. Los funcionales hacen referencia a una tarea específica que intentan cumplir, o un problema que desean resolver; los trabajos sociales mencionan el cómo quieren ser vistos por los demás; y finalmente, los trabajos emocionales muestran el deseo de alcanzar un estado emocional específico (Osterwalder et al., 2015).

Las frustraciones del cliente, muestran cualquier tipo de molestia, impedimento, o riesgo que el cliente puede experimentar durante su misión de cumplir su tarea. Estas pueden ser de tres tipos: 1) Características, problemas y resultados no deseados; 2) obstáculos; 3) riesgos. En referencia al primero, la frustración se genera cuando la solución no funciona, no funciona bien, o tiene efectos secundarios negativos; los obstáculos son los impedimentos que el cliente puede experimentar durante su misión; y los riesgos, son los resultados potenciales no deseados (Osterwalder et al., 2015).

Los beneficios del cliente, son aquellos beneficios que necesitan, desean y serían de gran utilidad para los clientes. Existen cuatro tipos de beneficios. Los necesarios, los cuales sin su presencia no se puede cumplir la solución o necesidad al problema (Osterwalder et al., 2015). Los esperados, si bien ya se cumplió con la necesidad, los clientes esperan beneficios básicos a sus estándares (Osterwalder et al., 2015). Los deseados, aquellos beneficios que no han experimentado, pero les gustaría tener (Osterwalder et al., 2015). Y, finalmente, los beneficios inesperados, los cuales los clientes no se esperan ni tienen expectativa de que se otorguen (Osterwalder et al., 2015).

Por otro lado, el segundo elemento mencionado del Value Proposition Canvas, el mapa de valor, busca saber el cómo se creará valor para ese segmento de clientes. Este elemento está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de beneficios.

Figura 11: Herramienta Mapa de Valor



Fuente: Osterwalder (2014).

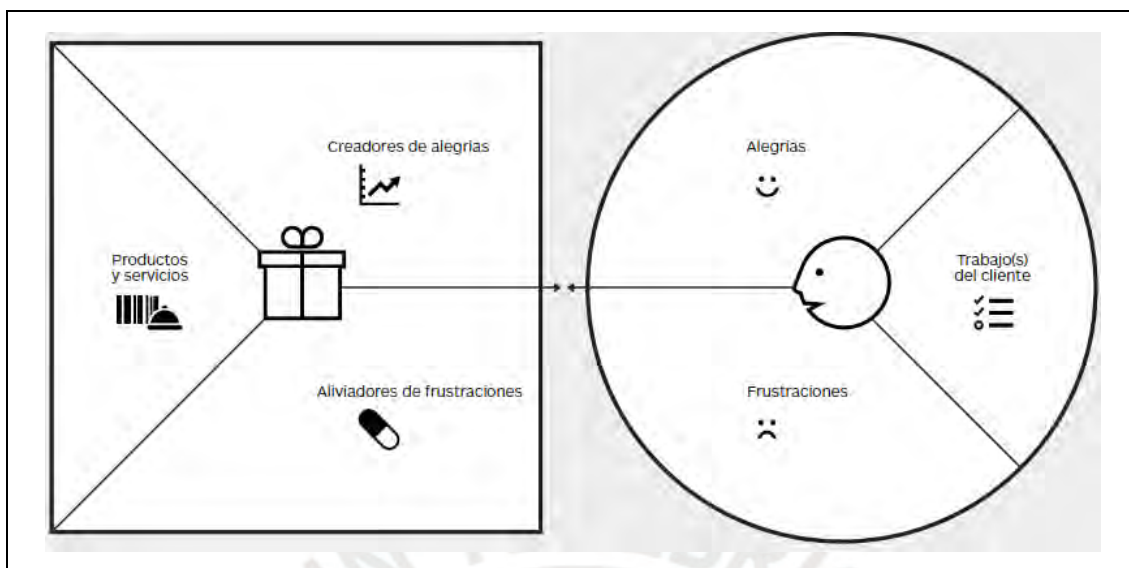
En relación a los productos y servicios, esto se refiere a la realización de una lista con lo que se le ofrece al cliente (Osterwalder et al., 2015). Son todos aquellos elementos bajo los cuales la propuesta de valor está construida, y que ayudan al cliente a satisfacer sus necesidades (Osterwalder et al., 2015). Estos pueden ser físicos, intangibles, digitales, y/o financieros. Es importante mencionar, que no todos los productos y/o servicios ofrecidos tienen la misma relevancia para el cliente, ya que algunos pueden ser considerados esenciales, mientras que otros simplemente agradables (Osterwalder et al., 2015).

Los aliviadores de frustraciones, segundo componente del mapa de valor, describen cómo exactamente los productos o servicios mencionados previenen o alivian el dolor específico o frustración del cliente, antes, durante o en el transcurso de la realización de la tarea (Osterwalder et al., 2015). En este componente, es recomendable diferenciar las frustraciones más esenciales de las más extremas para el cliente, de manera de que estas últimas puedan ser atendidas mediante la propuesta que se busca ofrecer (Osterwalder et al., 2015).

Finalmente, los creadores de beneficios, señalan como los productos o servicios ofrecidos pretenden generar los resultados y/o beneficios que el cliente requiere (Osterwalder et al., 2015). Cabe mencionar que no todos los beneficios identificados en el perfil del cliente pueden ser abordados por los creadores de beneficios, y es relevante identificar y poder cubrir los beneficios más importantes para el cliente (Osterwalder et al., 2015).

Luego de haber desarrollado el perfil del cliente y el mapa de valor, la metodología continúa con el proceso del encaje, el cual se divide en tres etapas: encaje problema-solución, encaje producto-mercado y encaje modelo de negocio.

Figura 12: Encaje Problema -Solución



Fuente: Osterwalder et al. (2015).

En el primer encaje, Problema - Solución, no se tiene evidencia de que el cliente esté realmente interesado en la propuesta de valor o propuestas de valor que se han diseñado (Osterwalder et al., 2015). En esta etapa, sin embargo, se identifican los trabajos, frustraciones y beneficios más importantes para el cliente que la propuesta de valor diseñada puede satisfacer y cumplir (Osterwalder et al., 2015).

En el encaje producto-mercado, se busca validar las suposiciones realizadas en la propuesta de valor diseñada. En ese sentido, se muestra la propuesta a los clientes y se obtienen pruebas del interés de estos hacia los productos/servicios, los aliviadores de frustraciones y los beneficios ofrecidos (Osterwalder et al., 2015). Cabe señalar que este proceso se realiza mediante el uso de prototipos, productos mínimos viables, que se construyen con el fin de testear las ideas rápidamente sin un alto costo, de manera que se pueda aprender del público objetivo y se continúe desarrollando nuevos diseños para testarlos nuevamente (Osterwalder et al., 2015).

El proceso finaliza con el encaje modelo de negocio, en el cual se busca obtener pruebas de que la propuesta de valor elaborada calza en un modelo de negocio rentable y escalable. Esto último se realiza debido a que “una propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso” (Osterwalder et al., 2015, p. 49).

La metodología Value Proposition Design ha sido fuente de diversos proyectos académicos, y actualmente, en lo que respecta el ámbito empresarial peruano, es una metodología de suma importancia que se viene enseñando en los principales centros de emprendimientos del

país como: Emprende UP (Universidad del Pacífico) y el CIDE (Pontificia Universidad Católica del Perú).

En relación al ámbito académico, en la siguiente tabla se procede a mostrar dos proyectos que han utilizado la metodología en búsqueda de generar una nueva propuesta de valor, y por ende una mejora en el modelo de negocio.

Tabla 5: Value Proposition Design en Proyectos Académicos

Nº	Casos de Aplicación	País	Año
1	Applying Value Proposition Design for Developing Smart Service Business Models in Manufacturing Firms.	Alemania	2018
2	Business Model and Value Proposition Design for the Establishment of The Herbal Tourism Village in Subabaya.	Malasia	2016

El primer caso, *Applying Value Proposition Design for Developing Smart Service Business Models in Manufacturing Firms*, desarrolla la metodología con el objetivo de generar un nuevo modelo de negocio para una empresa manufacturera, productora de máquinas de succión y extracción para plantas de producción industriales (Neuhüttler, Ganz & Woyke, 2018).

Con el fin de construir un perfil del cliente, el estudio seleccionó a personas responsables de operar y mantener máquinas de succión y extracción en sus empresas. Uno de los resultados principales de la investigación fue el descubrir la existencia de dos diferentes perfiles de clientes (Neuhüttler et al., 2018).

A pesar de que las personas tenían como ocupación el mismo trabajo, se encontró un perfil de personas orientado a los servicios, y otro, orientado a los datos. El primer perfil mencionado, no encontraba valor en la información proporcionada por el sistema de monitoreo de las máquinas, y se enfocaba más en la funcionalidad de estas. Mientras que el segundo perfil, consideraba los datos proporcionados por las máquinas como un recurso estratégico para el negocio (Neuhüttler et al., 2018).

Considerando los trabajos, frustraciones y beneficios de los dos perfiles, el estudio generó dos propuestas de valor diferentes, y elaboró dos modelos de negocio distintos, concluyendo que los clientes con el mismo trabajo funcional, pero en diferentes contextos, necesitan alternativas de modelos de negocio distintas (Neuhüttler et al., 2018).

El segundo caso, *Business Model and Value Proposition Design for the Establishment of The Herbal Tourism Village in Subabaya*, plantea la generación de una nueva propuesta de valor para una empresa industrial que vende bebidas y aperitivos elaborados con hierbas naturales. Para ello, el proyecto empieza analizando el modelo de negocio de la empresa, identificando una

propuesta de valor que no le permitía aumentar sus ventas ni diferenciarse del mercado: Fabricante de productos a base de hierbas naturales, sin químicos ni conservantes añadidos (Wibawa, Baihaqi, Saiful, Kunaifi & Anityasari, 2016).

Posteriormente, al detectar la oportunidad de mejora, los autores hacen uso de la metodología para construir una nueva propuesta de valor en base al perfil del segmento de clientes identificado. Entre los hallazgos más importantes, se pudo observar que los clientes no solamente querían consumir varios productos a base de hierbas, sino también tenían curiosidad por conocer y aprender a fabricar los productos que se ofrecían (Baihaqi et al., 2016).

El estudio finaliza con el desarrollo de un nuevo modelo de negocio escalable, a partir del desarrollo de una nueva propuesta de valor: El pueblo del turismo de hierbas. Una sola parada para comprar productos a base de hierbas en Suburaya (Baihaqi et al., 2016).

4. Gestión de Riesgos

El presente proyecto profesional desarrolla una nueva propuesta de valor, y, por ende, un nuevo modelo de negocio para una *startup*. En esa misma línea, de forma complementaria, realiza una aproximación a las actividades que la *startup* puede experimentar durante una fase pre operativa para la implementación del servicio propuesto.

Por ello, en este apartado, identificando que “toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo” (ISOTools, s.f., p. 4) y que “el riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites” (ISOTools, s.f., p. 4), se considera pertinente el desarrollo de un proceso que se enfoque en implementar un sistema de gestión de riesgos para el desarrollo de la fase pre operativa de la nueva propuesta.

Cabe precisar que un riesgo es definido como “la posibilidad de perder algo (o alguien) o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso” (Echemendía, 2010, p. 471). En otras palabras, se entiende como “la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo” (ISOTools, s.f, p. 4).

Los riesgos pueden ser clasificados según su naturaleza. Acorde a lo mencionado, se pueden identificar riesgos financieros, económicos, ambientales, políticos y legales.

Tabla 6: Clasificación de Riesgos según Naturaleza

Tipo de Riesgo	Descripción	Ejemplos
Riesgo Financiero	Son aquellos relacionados a la gestión financiera de una empresa.	Riesgo Crediticio, de tasas de interés, de mercado, gestión, liquidez.
Riesgo Económico	Se asocian a la actividad económica de una empresa, tanto internos como	Nuevos competidores en el mercado, o cambios en las preferencias de los consumidores.

Tipo de Riesgo	Descripción	Ejemplos
	externos. Afecta los beneficios monetarios de la empresa.	
Riesgo Ambiental	Son riesgos que no dependen de las empresas, y al cual estas se encuentran expuestas cuando el entorno en donde operan es hostil.	La temperatura, fallas geológicas, fenómeno del niño.
Riesgo Político	Circunstancias políticas que afectan el desarrollo de una empresa.	Cambio de gobierno, revoluciones, actos terroristas
Riesgo Legal	Hace referencia a obstáculos legales o normativos que pueden influir en las operaciones de una empresa.	Leyes restrictivas

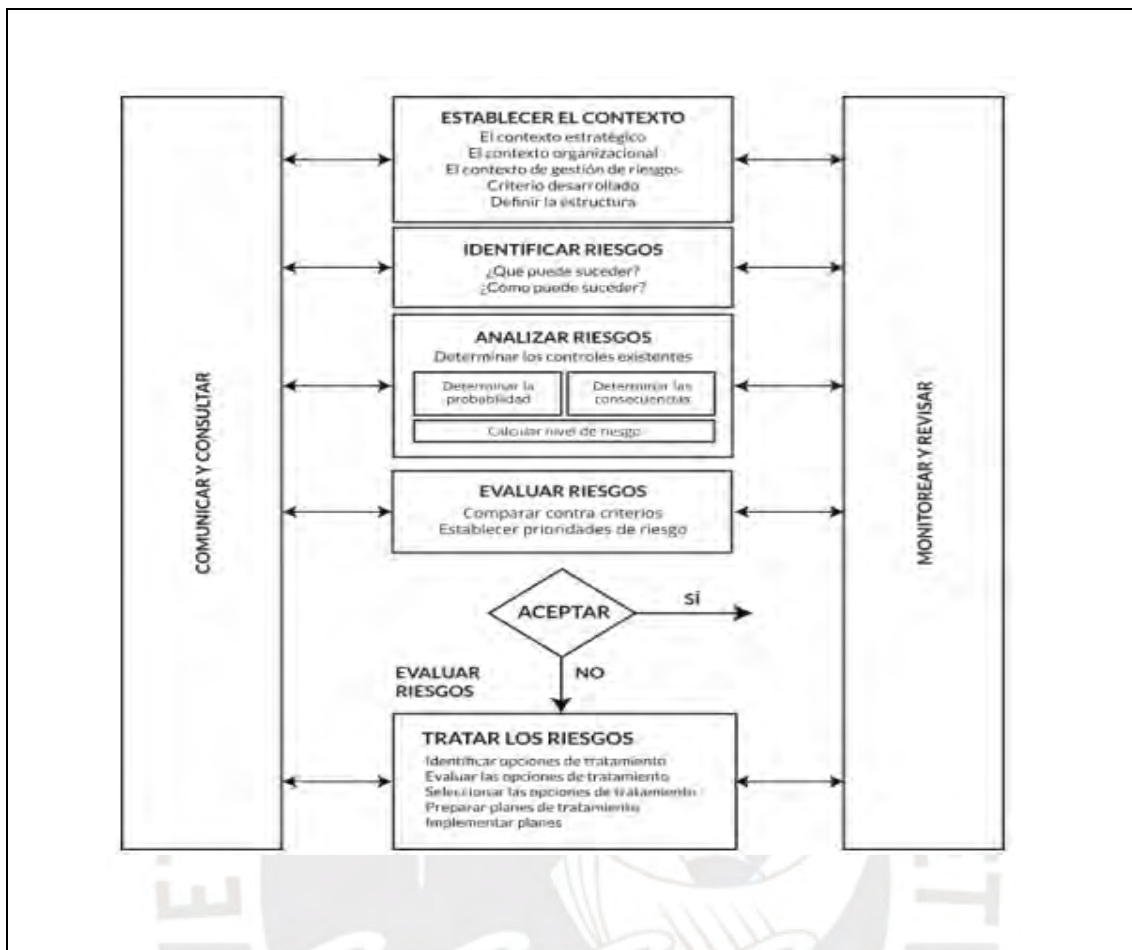
Fuente: ISOTools, (s.f.).

En relación a ello, es importante mencionar que existen diversos procesos para la aplicación de una correcta gestión de riesgos, la cual es entendida como una herramienta que permite gestionar eventuales sucesos negativos que pueden generar incertidumbre y obstruir la consecución de objetivos de una empresa (Vargas, Oblitas, Minaya & Boehm, 2018).

Uno de los procesos de gestión de riesgos es el elaborado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), en la Norma ISO 31000, la cual es “un estándar que puede aplicarse a cualquier tipo de organización, más allá de su naturaleza, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores” (ISOTools, s.f, p.4).

Como se puede apreciar en la Figura 13, el proceso se basa en cinco pasos: 1) Establecer el contexto, 2) Identificar los riesgos, 3) Analizar los riesgos, 4) Evaluar Riesgos, y 5) Tratar los Riesgos.

Figura 13: Proceso de Gestión de Riesgos



Fuente: ISOTools, (s.f.).

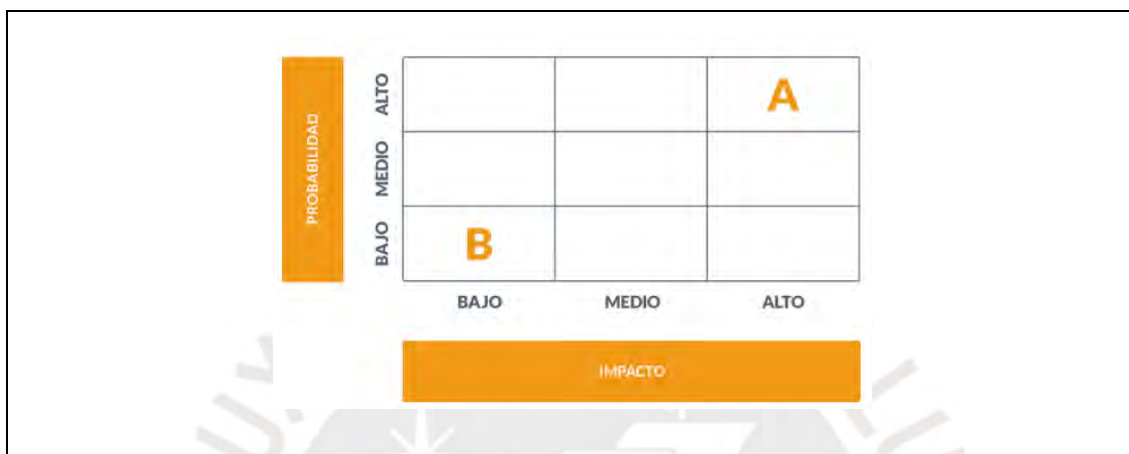
El primer paso del proceso en mención, hace referencia al establecer los objetivos del uso de la gestión de riesgos, es decir, indica cuál es el fin de implementar este proceso en la organización o proyecto (ISOTools, s.f). Adicionalmente a ello, en esta etapa, se establecen los criterios de los riesgos. En ese sentido, la empresa precisa “la cantidad y el tipo de riesgo que puede tomar o no, con relación a los objetivos” (ISO, 2018, p. 12). Asimismo, define “los criterios para valorar la importancia del riesgo y para apoyar los procesos de toma de decisiones” (ISO, 2018, p. 12).

Posteriormente a esa etapa, el proceso continua con la identificación de los riesgos. En este, se busca “encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos” (ISO, 2018, p. 13). Cabe señalar que, una de las técnicas sugeridas para identificar a estos riesgos es el preguntarse cuáles son las consecuencias y los impactos que tendrían estos en los objetivos establecidos (ISO, 2018).

Al haber identificado los riesgos, el ISO 31000 señala que se deben analizar estos. Con respecto a ello, el objetivo de este paso es “comprender la naturaleza del riesgo y sus

características, incluyendo, cuando sea apropiado, el nivel del riesgo” (ISO, 2018, p. 13). Acorde a lo mencionado, en esta fase se propone realizar un esquema de priorización de riesgos, teniendo en cuenta la probabilidad de que estos ocurran, y el impacto que generarían en los objetivos de la empresa (ISOTools, s.f.). Cabe precisar que, el análisis de cada riesgo puede estar influenciado por perspectivas, sesgos, y otras variables (ISO, 2018).

Figura 14: Esquema de priorización de Riesgos



Fuente: ISOTools (s.f.).

La cuarta etapa del proceso, evaluar, tiene como fin apoyar la toma de decisiones con respecto a los riesgos. En ese sentido, compara el análisis realizado en la etapa anterior con los criterios establecidos al inicio del proceso. Asimismo, en esta parte del proceso, se establece qué riesgos requieren de una acción adicional y qué riesgos no (ISO, 2018).

El proceso de gestión de riesgos finaliza con la etapa de tratamiento del riesgo. En esta, se define qué tipo de tratamiento se utilizará para responder el riesgo identificado, y se especifica de qué forma se implementará esta estrategia. A continuación, en la siguiente tabla, se procede a explicar cada tipo de tratamiento.

Tabla 7: Tipos de tratamiento de un Riesgo

Tipo de tratamiento	Descripción
Evitar	Decidir no iniciar o continuar con la actividad que genera el riesgo.
Aceptar	Aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad. Son riesgos que no generan grandes impedimentos para lograr los objetivos de la empresa.
Reducir	Busca reducir la probabilidad o el impacto de que el riesgo suceda. En caso este se vuelva realidad, el impacto sería menor.
Transferir	Se transfiere el riesgo a una empresa filial o que tenga algún vínculo con la empresa.

Fuente: ISOTools (s.f.).

Cabe precisar que, esta última etapa concluye con la implementación del tratamiento en el riesgo. En esa misma línea, es importante destacar que el tratamiento de un riesgo puede generar

la creación de otros riesgos, los cuales también se deben gestionar. De igual manera, si el tratamiento no logra modificar el riesgo, este se debería registrar y mantener en continuo monitoreo (ISO, 2018).

En relación a los objetivos de este proyecto profesional, la ejecución de la última etapa del proceso de gestión de riesgos no se considera en su totalidad, debido a que el proyecto no tiene como fin ejecutar el modelo de negocio planteado. En ese sentido, a partir del uso de este proceso, solo se busca dar una aproximación a los riesgos que la *startup* puede experimentar durante la fase pre operativa.

En este capítulo se han presentado definiciones para comprender términos ambiguos como modelo de negocio y *startup*. Asimismo, se ha procedido a mostrar diversas formas de describir un modelo de negocio, así como, distintas metodologías para innovar en estos. Adicionalmente, se ha otorgado una visión del proceso de gestión de riesgos, mostrando la relevancia de este en un entorno empresarial.

Es importante resaltar que, al haber realizado una revisión de la literatura, se ha considerado pertinente el utilizar la metodología Value Proposition Design para innovar en el modelo de negocio de la *startup* Manki.

También cabe señalar que no se ha considerado la metodología del Océano Azul debido a que, en primer lugar, se ha observado que la guía propuesta por Chan y Mauborgne, no es suficiente para una completa implementación de la estrategia en la práctica (Kampa, Cziulik & Estorilio, 2012). En segundo lugar, la metodología no menciona el cómo realizar el contacto con el cliente y no incorpora técnicas de investigación de mercado en su alcance (Kampa et al., 2012).

En tercer lugar, se observa que la metodología del Océano Azul se encuentra dirigido más a una empresa que ya opera en el mercado y está establecida en un sector (Kampa et al., 2012), lo cual no se ajusta al sujeto de estudio.

Finalmente, este equipo de trabajo considera que el océano azul es un proceso basado en una secuencia, la cual, en mucha de sus fases no genera ni muestra una interacción con el cliente, componente importante para la elaboración de una propuesta de valor. Asimismo, observa a la metodología océano azul como un proceso largo y estructurado, el cual puede generar un gasto considerable de recursos para la compañía., y puede interferir tanto en el proceso creativo de nuevas propuestas de solución para el cliente.

El *Design Thinking* es una metodología de innovación que tiene ciertas características que se asemejan al Value Proposition Desing. Las metodologías mencionadas se enfocan en el

cliente y buscan, mediante el conocimiento profundo de estos, desarrollar soluciones que satisfagan las necesidades o resuelvan los problemas del segmento de clientes identificado.

Cabe señalar que, el *Design Thinking* no se tomó en cuenta debido a que no sugiere un enfoque en el modelo de negocio de la idea desarrollada (Mueller & Thoring, 2012), mientras que el Value Proposition Design es recomendada de usarlo junto al Modelo de Negocio Canvas (Leal-Ruokonen, 2013). En relación a ello, cabe mencionar que el Modelo de Negocio Canvas sugerido, permite alinear sistemáticamente las partes relacionadas, la propuesta de valor, los recursos humanos, los canales, etc, del modelo de negocio de una *startup* (Mueller & Thoring, 2012), por lo cual, se considera indispensable esta herramienta.

Asimismo, se identificó que el *Design Thinking* no tiene un proceso de modelo definido. En ese sentido, cabe resaltar que existen muchos autores que han establecido diversos modelos de la metodología (Mueller & Thoring, 2012), los cuales en ciertas ocasiones difieren entre sí. Acorde a lo mencionado, el Value Proposition Design se observa como una metodología integral y única, la cual establece un solo modelo desarrollado por cuatro autores, y basa su proceso en una herramienta principal: el Value Proposition Canvas.

Finalmente, se observa que el *Design Thinking* es una metodología que tiene un enfoque en el desarrollo de ideas innovadoras mas no en la transformación de estas en un modelo de negocio. Además de ello, cabe señalar que el *Design Thinking* desarrolla un proceso más amplio, en el cual solo logra testear y obtener retroalimentación de su público, acerca del prototipo, en la última etapa de su proceso (Mueller & Thoring, 2012). Mientras que el Value Proposition Design se muestra como un proceso más flexible, debido a que puede incorporar el diseño o prototipado desde el inicio de la metodología, y de esta manera, aprender y recibir retroalimentación acerca del perfil del cliente y la propuesta de valor.

Por otra parte, la elección de la metodología mencionada y del modelo de negocio a utilizar se justifica por los argumentos dados a continuación:

El Value Proposition Design como se ha observado es una metodología que provee la comprensión de la propuesta de valor, a partir de la conexión y el conocimiento profundo del cliente. Esta, asimismo, permite generar un proceso de creación de valor para el cliente, e incluso, mediante ello, permite desarrollar nuevos modelos de negocios (Radziwill, 2015).

Asimismo, la metodología Value Proposition Design, según sus autores, debe ser insertada en un modelo de negocio viable para poder crear valor. En ese sentido, los autores recomiendan el uso del Modelo de Negocio Canvas, una herramienta que permite a una empresa crear, entregar y capturar valor, y que, a la vez, se integra perfectamente con el Value Proposition

Design dado que este último permite ampliar los detalles de cómo se está creando valor para los clientes (Osterwalder, 2014).

Adicionalmente a ello, entre las fortalezas del Value Proposition Design se encuentra el trabajar y enfocarse en dos elementos centrales para un modelo de negocio: el segmento de clientes y la propuesta de valor (Kyhnau & Nielsen, 2015). Estos, como se observa posteriormente, son aspectos que la *startup* Manki no ha dado importancia en sus actividades.

Es importante mencionar que el Value Proposition Design otorga una herramienta clara y simple (Value Proposition Canvas) para la construcción del perfil del cliente y la propuesta de valor; en ese sentido, cabe señalar que esta herramienta permite visibilizar con claridad lo que el cliente requiere, y la oferta se le está otorgando.

En esa misma línea, cabe precisar que la metodología Value Proposition Design conceptualiza, sintetiza y visualiza la intersección entre el *Design Thinking*, el Business Model Generation, el Customer Development, y el Lean *Startup*, de una manera simple de entender y aplicar en el proceso (Osterwalder, 2014). Por ello, este equipo de trabajo considera al Value Proposition Design como una metodología integradora, completa e innovadora.

Por último, además de lo señalado, cabe señalar que la metodología tiene como fortaleza el buscar testear las ideas, rápidamente y a un bajo costo, con los clientes, de manera que el equipo de trabajo pueda aprender y recibir constantemente retroalimentación acerca del perfil del cliente y de la propuesta de valor.

A partir de lo expresado anteriormente, es que se puede expresar que la metodología se muestra como una oportunidad para generar una mejora en el modelo de negocio actual de la *startup* Manki.

Habiendo establecido las bases teóricas, en el siguiente capítulo se procede a contextualizar el ecosistema de las *startups* en Latinoamérica y en el Perú. Asimismo, se introduce al sujeto de estudio y se conoce el entorno en el cual desarrolla sus operaciones.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, como se ha mencionado anteriormente, se introduce el actual ecosistema en el cual se desenvuelven las *startups*. Acorde a ello, se observa la situación actual de estas en Latinoamérica y en el Perú. Asimismo, se introduce al sujeto de estudio del actual proyecto profesional: la *startup* Manki. En ese sentido, se presenta a Manki desde su origen hasta su situación actual, teniendo en cuenta cada uno de los modelos de negocio que ha tenido desde su existencia. Adicionalmente a ello, se procede a conocer el entorno en el cual desarrolla sus operaciones.

1. Ecosistema en el cual se desenvuelven las *startups* en Latinoamérica y Perú

En relación a lo mencionado en el capítulo anterior con respecto a las *startups*, es importante mencionar que la creación y expansión de estas, es un fenómeno de interés creciente a nivel mundial. El mundo de las *startups* abarca realidades diferentes, incluyendo tanto a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como a países en desarrollo (OCDE, 2016).

A nivel mundial, es relevante mencionar que muchas *startups* se enfrentan ante el actual entorno competitivo mencionado anteriormente. En algunos lugares, el ambiente para desarrollar una *startup* puede ser más propicio que en otros. Cabe señalar que, “cada ecosistema desarrolla su propio enfoque en línea con las características de su país, sistema científico, tecnológico y productivo y visión de desarrollo” (OCDE, 2016).

Por otro lado, así como existe una tasa elevada de nuevos surgimientos de *startups* a nivel mundial, también se registra que muchas de ellas al poco tiempo se ven obligadas a finalizar sus operaciones, debido a diversos motivos. Entre los más importantes están: falta de liquidez, equipo inadecuado, competidores más exitosos, problemas con los precios o costes, mala experiencia de uso del consumidor, un producto o servicio que el mercado no necesita, y falta de un modelo de negocio claro (CBINSIGHTS, 2018).

En relación a la situación de las *startups* en Latinoamérica, se observa una consolidación y evolución en el apoyo hacia las *startups* en los últimos años. En ese sentido, en Chile, Colombia, México y Perú se ha procedido a introducir mecanismos más ágiles y rápidos como muestra de apoyo hacia este nuevo fenómeno (OCDE, 2016). Cabe resaltar que, cuando se realizó el primer estudio, en el 2012, con relación al fomento de *startups* en América Latina, se observó que, en ese entonces, este era un tema ajeno para la cultura de los países latinoamericanos; sin embargo, en la actualidad la percepción ha cambiado, existiendo un gran apoyo para este tipo de empresas (OCDE, 2016).

En esa misma línea, es importante mencionar, que muchos de los países latinoamericanos han comprendido que para impulsar su crecimiento económico es determinante invertir e incentivar los emprendimientos innovadores (OCDE, 2016). Lo mencionado anteriormente, se refleja, no solo en la mayor inversión en innovación impulsada por los gobiernos, sino en los programas que se han creado en cada uno de los países.

Tabla 8: Programas de apoyo a las *startups*- Países Latinoamericanos

País	Programa de Apoyo
Chile (2010)	Start-up Chile
Colombia (2012)	iNNpulsa Colombia
Perú (2012)	Start-up Perú
México (2013)	INADEM

Fuente: OCDE (2016).

En el Perú, el panorama es alentador, tanto las universidades como el sector privado han incentivado la creación de nuevas *startups* (OCDE, 2016). Asimismo, el banco de desarrollo (COFIDE) ha introducido entre sus líneas estratégicas el fomento a las *startups*, aspirando a fomentar el capital de riesgo y la inclusión financiera a las nuevas empresas creadas (OCDE, 2016).

En esa misma línea, el país, desde el sector público, muestra diversos programas para alentar el fomento de la creación de *startups*, y por consecuencia la innovación. Uno de esos ejemplos es el Programa Start Up Perú, el cual ofrece capital semilla y fomento a la creación de redes de inversionistas ángeles (OCDE, 2016). Asimismo, otro ejemplo del fomento de la creación de *startups*, es el concurso realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCDE, 2016).

Con respecto a la inversión privada en el ecosistema de *startups* en Perú, se ha observado que el apoyo desde este sector ha sido continuo, y ha ido aumentando con el pasar de los años. En ese sentido, cabe señalar que, en el país, “se pasó de ofrecerles a las *startups* un millón de dólares en cinco años (2011-2015) a US\$ 33,2 millones por 97 transacciones en los siguientes cuatro años (2016-2019)” (Mendoza, 2019).

Es importante mencionar que, a pesar del mayor apoyo hacia las *startups* en el Perú, acorde al *Global Innovation Index* (2019), en el ranking mundial de innovación y emprendimiento, el país se encuentra a nivel global en el puesto 69 de un total de 129 países, y a nivel regional, en el puesto 7 de 19 países.

Por otro lado, cabe precisar que Perú no es ajeno a la tendencia global de fracasos de *startups*. En el país, se crean al año alrededor de 200,000 *startups*, sin embargo; solo una de cada diez logra sobrevivir más de doce meses (Gestión, 2017). En relación a ello, cabe destacar que,

según el *Global Entrepreneurship Monitor*, el Perú, a nivel global, es el quinto país que genera más emprendimientos en etapa temprana, sin embargo, como se ha podido observar estos muestran una alta tasa de mortalidad (Mendoza, 2019).

Ante lo mencionado, cabe mencionar que existen diversas deficiencias en el ecosistema de las *startups* en Perú. Entre las deficiencias identificadas en el estudio de Hernández y González (2016) se muestran: la falta de capacidad para construir un modelo de negocio y recibir asesoría con respecto a este, no materializar sus ideas de negocio, necesitar más eventos de emprendimiento, y requerir de recursos humanos especializados.

Acorde a lo interior, también se ha identificado que en el ecosistema peruano de *startups*, alrededor de un 58% de emprendedores no conoce herramientas de estrategia, transformación digital y metodologías ágiles, lo cual muchas veces dificulta el desarrollo y el éxito de sus emprendimientos (Mendoza, 2019).

Cabe señalar que el sujeto de estudio de este proyecto pertenece a este ecosistema descrito, y como se observa en el siguiente apartado, hay distintas características y deficiencias que han sido mencionadas en el ecosistema, que no están permitiendo que la *startup* Manki sea sostenible.

2. Origen y desarrollo de la *startup* Manki

En este apartado se muestra el origen de la *startup* Manki, así como, la evolución que sus productos han tenido a lo largo de su existencia.

Manki S.A.C. fue creada por Erickson Sánchez, gestor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a fines del 2015. En los últimos tres años, esta *startup*, como es habitual en este tipo de organizaciones, ha cambiado diversas veces su producto y/o servicio. Esto se ha debido, según Jubalt Álvarez (comunicación personal, 23 de abril, 2019) experto en *startups*, a que Manki, durante toda su trayectoria, se ha enfrentado a un contexto de alta incertidumbre, en donde no ha tenido conocimiento si su producto o modelo de negocio iba a calzar en el mercado (Ver Anexo Ñ).

Acorde a lo mencionado, el producto que ofreció inicialmente Manki fue un Market Place de actividades. Posteriormente, brindó el servicio de Chat Bot en la aplicación de Facebook Messenger. Luego, ofreció un programa de viajes en comunidad, llamados "*Journeys*", y recientemente ha comenzado a organizar eventos, llamados "Manki Safe Space", con el objetivo de empoderar a las mujeres. A continuación, se detalla a profundidad los productos y servicios mencionados. Cabe señalar que la información presentada se obtuvo a partir de una entrevista realizada a la actual CEO de Manki, Xiomara Sánchez (Ver Anexo A).

2.1. Market Place (2016-2017)

El propósito inicial de Manki fue brindar experiencias únicas de viaje, diferentes a las ofrecidas en los tours tradicionales. En esa línea, Erickson Sánchez creó un portal de actividades bajo el nombre de Market Place. Esta plataforma consistía en contactar a una persona local del lugar al que se iba a visitar, con el objetivo de que este brinde hospedaje y comparta su rutina con los turistas, otorgando así, una experiencia única a los usuarios. Es importante precisar que Manki, solo ganaba comisiones por cada viaje realizado.

Esta propuesta le permitió a Manki ganar el concurso de Start Up Perú, y recibir un financiamiento de 50,000 soles. La iniciativa estuvo en el mercado por un año y medio. Sin embargo, el costo de continuar brindando el servicio era muy elevado y tedioso. Asimismo, el programa comenzó a registrar una rentabilidad menor cada mes, lo cual condujo a que Erickson Sánchez ideara otros productos.

2.2. Chat Bot (2017-2018)

El segundo servicio que Manki desarrolló fue el Chat Bot de Facebook Messenger. El concepto se basó en una herramienta tecnológica que tenía la misión de ser un compañero de viajes inteligente, que asesore y ayude de cerca a sus clientes en temas relacionados a transporte, alojamiento, actividades, restaurantes, etc.

El logro más significativo del Chat Bot fue formar una comunidad de personas vinculadas al mundo de viajes y atraídas por Manki. Si bien, inicialmente, el servicio tuvo acogida y representó una inversión de alrededor de 20,000 soles, solo funcionó durante unos meses, debido a que era brindado de manera gratuita, necesitaba de un alta expertise en tecnología, y cada vez contaba con una menor demanda por parte de los usuarios.

2.3. Journeys (2018-2019)

El tercer servicio ideado por Erickson, fueron los *Journeys*. Estos, se implementaron a finales del 2018, y consistían en el diseño de viajes y tours de corta duración en comunidad. Es importante mencionar que al poco tiempo de iniciado este servicio, se logró concretar una alianza con una empresa reconocida de calzado deportivo y accesorios de alta montaña, Merrell.

En un inicio, tuvo gran acogida, logrando aumentar el número de miembros de la comunidad de viajeros vinculados a Manki. Sin embargo, dado los altos costos que significan la planificación y organización de los viajes, estos no se realizaban con frecuencia. Entre los costos más importantes estaban el realizar un reconocimiento previo de la zona, cubrir los gastos del

personal de Manki y del experto local, y desarrollar e implementar la estrategia de ventas del producto.

Cabe resaltar que los *Journeys*, actualmente, continúan como un servicio de Manki; sin embargo, se realizan esporádicamente, debido a la razón mencionada anteriormente, y a la misión actual de la *startup*.

2.4. “Manki Safe Space” (2019-actualidad)

Desde el 2019 en adelante, Manki, es dirigida por la CEO Xiomara Sánchez, hermana del fundador, y su colaboradora Silvana Hidalgo. Sin embargo, es relevante mencionar que la idea de los “Manki Safe Space” fue elaborada por Erickson Sánchez en el transcurso del 2018, mientras que la empresa desarrollaba los *Journeys*.

La idea inicial nació bajo la premisa de que la mayoría de las personas que consultaban sobre los paquetes y experiencias de Manki eran mujeres. Con la motivación de garantizar seguridad a las mujeres decididas a viajar solas, en mayo de 2018, Manki realizó el primer evento “Manki Safe Space: Mujeres Viajeras”. Este encuentro apuntó a que las mujeres encuentren espacios en donde puedan compartir experiencias sobre sus viajes realizados, y manifestar sus inseguridades e inquietudes al viajar.

Con este nuevo concepto, la *startup* inicialmente adquirió el interés y apoyo de empresas como Wework y UTEC, las cuales le otorgaron un espacio para realizar los primeros cuatro eventos. Estos encuentros mencionados, permitieron a Manki identificar que los intereses de las participantes no solo se enfocaban en temas de viajes, sino también en liderazgo, *coaching*, motivación personal, entre otros.

Al recoger esta información, Manki, en el 2019, decidió enfocar los “Manki Safe Space” en el empoderamiento femenino. Estos eventos buscan empoderar a las mujeres a partir de conversatorios realizados por mujeres líderes que han tenido la fuerza para hacer las cosas diferentes a lo que la sociedad les ha querido imponer. En ese sentido, los conversatorios se enfocan en que las mujeres que asistan, aprendan de las experiencias de otras, realicen *networking* entre ellas, y se inspiren a través de los testimonios de las mujeres líderes invitadas.

Cabe señalar que desde el 2019, Manki mantiene un convenio firmado con la cadena de Hoteles Selina. Este convenio beneficia a las dos partes. Por un lado, Manki recibe un espacio gratuito en donde realizar sus eventos. Por otro lado, Selina cumple las metas de su programa de responsabilidad social a través de los eventos de Manki. Esta alianza, ha permitido que los “Manki Safe Space” se descentralicen, logrando realizar una edición de estos eventos en Cusco y Huaraz.

Durante este año se han realizado cinco ediciones de “Manki Safe Space” en Lima, teniendo en promedio una asistencia de 40 mujeres por evento. Adicionalmente a ello, es importante mencionar que, con motivo de generar ingresos para la *startup*, en los eventos desarrollados durante este año, se puso a disposición de los clientes tres tipos de entradas: Entrada Mujer Poderosa (S/ 45), la cual incluía un polo y un Kit de Manki, Entrada Especial (S/25), que incluía un Kit de Manki, y Entrada Gratuita. Sin embargo, como se observa a continuación, la gran mayoría de asistentes han preferido optar por la entrada gratuita.

Tabla 9: Ingreso por Eventos

	Evento 1 (17/01/19)	Evento 2 (07/03/19)	Evento 3 (21/03/19)	Evento 4 (04/04/19)	Evento 5 (11/04/19)
Entrada Mujer Poderosa (S/45)	0	0	5	3	0
Entrada Especial (S/25)	0	0	9	3	0
Entrada Gratuita (S/0)	35	34	28	35	37
Sub Total Ingresos / Entradas (S/)	0	0	S/ 450	S/ 210	0
Venta Merchandising (Polos)	0	S/ 60	S/ 90	S/ 60	0
TOTAL INGRESOS (S/)	0	S/ 60	S/540	S/270	0

Fuente: Xiomara Sánchez (comunicación personal, 2019).

Además de lo mencionado, cabe señalar que el retorno de las participantes a los eventos no ha sido alto, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 10: Asistencia a Eventos

Asistencia a Eventos	Evento 1 (17/01/19)	Evento 2 (07/03/19)	Evento 3 (21/03/19)	Evento 4 (04/04/19)	Evento 5 (11/04/19)
Una vez	35	32	37	36	36
Dos veces	0	2	4	3	0
Tres veces o más	0	0	1	2	1

Fuente: Xiomara Sánchez (comunicación personal, 2019).

“Manki Safe Space”, al igual que los servicios que ha desarrollado anteriormente la *startup*, no está siendo sostenible por diversos factores que se expondrán más adelante en el diagnóstico realizado. Asimismo, es importante mencionar que, si bien Manki presenta dos

servicios en la actualidad, los *Journeys* y los “Manki Safe Space”, un 90% de los esfuerzos de la *startup* están dedicados al segundo servicio, según la CEO.

En relación a lo anterior, cabe resaltar que acorde a la decisión de Manki, de ofrecer prioritariamente los conversatorios “Manki Safe Space”, dentro de este proyecto profesional, se procede a diagnosticar y buscar una propuesta de mejora para ese servicio. Por ello, a continuación, se conoce la actualidad del empoderamiento femenino, movimiento dentro del cual Manki ejerce sus operaciones, y se identifica los stakeholders de la *startup*.

3. Entorno actual de la *startup* Manki

En esta sección, como se introdujo anteriormente, se presenta el entorno de la *startup*, conociendo tanto la actualidad del movimiento dentro del cual desarrolla sus operaciones como la situación del mercado.

3.1. Empoderamiento Femenino en el Perú

El servicio que Manki brinda a través de sus “Safe Space” forma parte de un movimiento llamado empoderamiento femenino. Este, “es un movimiento y una comunidad que exige igualdad social, política y económica para una sociedad más justa, más libre, más humana entre todos y para todos” (Romero, 2019).

En ese sentido, se puede observar al empoderamiento femenino como un proceso en donde las mujeres incrementan su capacidad de autonomía, autoridad y toma de decisiones en su propia vida y su entorno, con el fin de ser protagonistas y conscientes del desarrollo personal que este les genera (Crespo, De Rham, Gonzáles, Iturralde, Jaramillo, Mancero, Moncada, Pérez & Soria, 2007).

Con respecto a lo anterior, cabe precisar que el empoderamiento femenino no busca que las mujeres generen conflicto con los hombres, haciendo alusión a que son superiores a estos, sino que haya una mayor equidad en la sociedad, es decir, que existan las mismas oportunidades tanto para hombres como mujeres (Ximena Vega, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

En relación a lo mencionado, un estudio global a cargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, mostró que entre los años 1990 y 2015 a pesar de que las diferencias de género a nivel mundial se han reducido lentamente, los patrones con referencia a la exclusión y falta de empoderamiento siguen siendo un problema latente (Télam, 2017).

En ese sentido, en América Latina, “las mujeres aún encuentran amplias dificultades para explotar sus capacidades y habilidades en la sociedad, pues frecuentemente se enfrentan a barreras, externas o internas, y que frenan el desarrollo integral de los territorios” (Botello, 2015,

p. 81). En esa misma línea, es importante mencionar que en las últimas épocas “se encuentra una evolución positiva de los indicadores de empoderamiento de la mujer latinoamericana; sin embargo, aún se encuentran atrasos significativos respecto a los de los hombres” (Botello, 2015, p. 79).

En el contexto peruano, con el paso de los años, el movimiento ha tomado mayor fuerza. Según Ximena Vega (comunicación personal, 27 de junio, 2019), este es un movimiento reciente y necesario, del cual se ha comenzado a hablar hace no más de diez años, y sobre el que hay muchas cosas por hacer (Ver Anexo B). En ese sentido, Ana Romero (2019) refuerza lo dicho al mencionar que “el empoderamiento de la mujer en el Perú no es una moda sino es una realidad”. Esto se da en un contexto donde: “Según el INEI, la proporción de hombres y mujeres en el Perú es similar, apenas unas décimas de diferencia, pero esta equidad no se refleja aún en la inclusión, empoderamiento y los derechos de las mujeres, que siguen a la zaga de los hombres” (García, 2018, p. 1). Por ello, se puede afirmar que la diferencia entre hombres y mujeres a nivel nacional, se muestra en distintos ámbitos, tanto del sector público como privado. Esta diferencia se puede observar en los datos presentados a continuación (Tabla 11).

Tabla 11: Indicadores del índice de desigualdad de género en el Perú al 2017

INDICADORES DEL ÍNDICE DE DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL PERÚ		
	Hombre	Mujer
Tasa de participación en la fuerza laboral	82,7%	64,3%
Tasa de participación en el plano educativo (Educación Secundaria)	73,8%	62,5%
Tasa de participación política (Congresistas)	73%	27%
Tasa de participación política (Gobiernos Regionales)	97%	3%
Tasa de participación en primer nivel de mando (CEO y/o presidente/a o Comité de Gerencia)	76%	24%
Tasa de participación en segundo nivel de mando (reportan directamente al primer nivel)	65%	35%
Tasa de participación en tercer nivel de mando (reportan directamente al segundo nivel)	61%	39%

Fuente: El Peruano (2017).

En esa misma línea, es importante precisar que, si bien a nivel local se muestra cierta voluntad de cambio, el Estado Peruano ha establecido al empoderamiento femenino como uno de los componentes de las 34 políticas de Estado en un Acuerdo Nacional, todavía queda mucho por hacer (Ruiz-Bravo, Vargas & Clausen, 2018). Cabe resaltar que el país, en relación a este tema, se encuentra en una etapa de transición, en donde a lo largo de esta última década, se ha empezado a tomar más en cuenta a la mujer (Ximena Vega, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

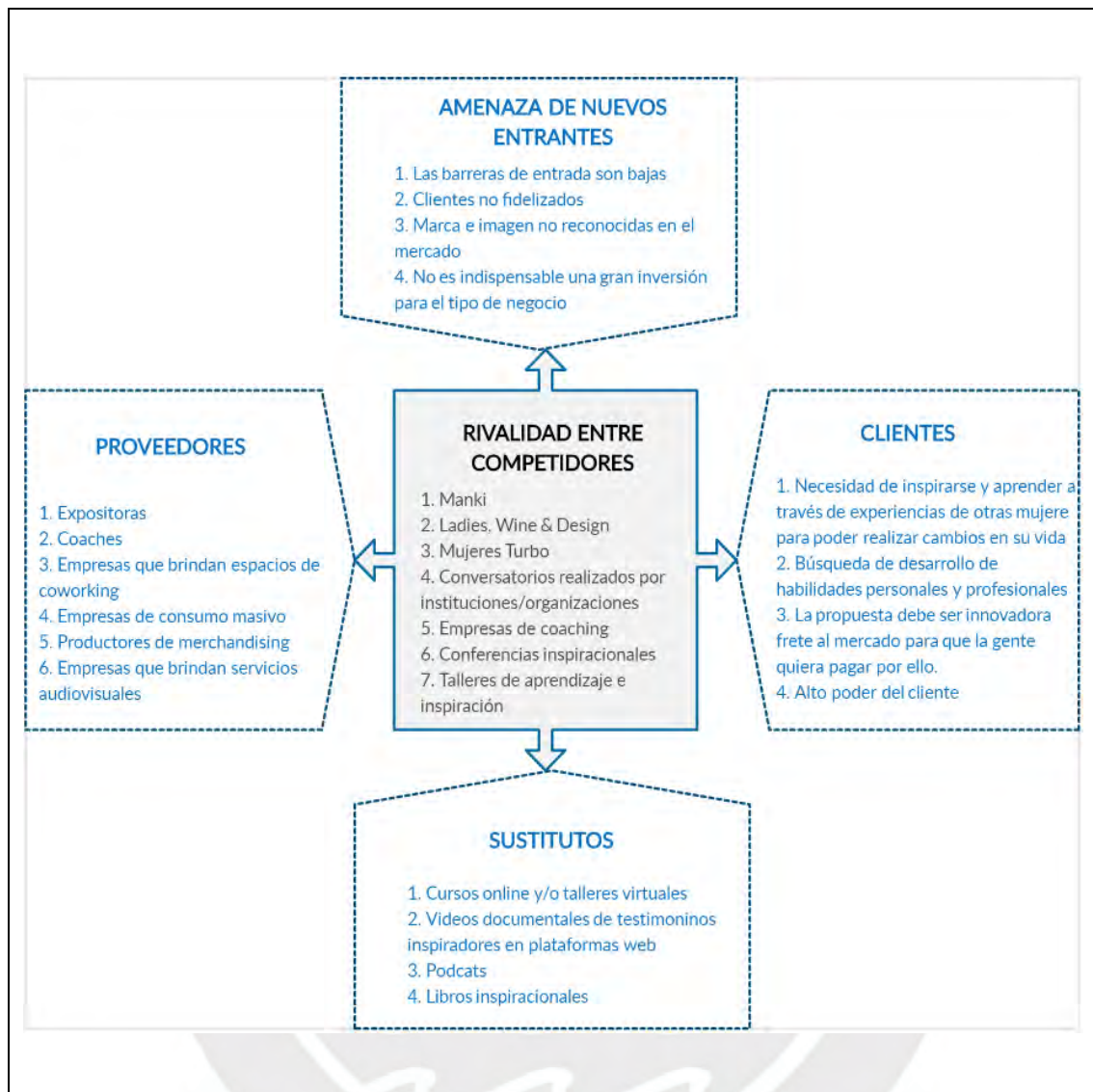
En ese sentido, es importante mencionar que en el Perú aún persiste la necesidad de generar, tanto cualitativamente como cuantitativamente, evidencia sobre el actual estado del empoderamiento femenino. Asimismo, también es de suma necesidad conocer nuevas vías o aspectos que contribuyan a potenciar el empoderamiento (Ruiz-Bravo et al., 2018).

En ese contexto descrito, han surgido nuevas iniciativas que buscan el empoderar a la mujer mediante diversas herramientas con el fin de lograr mayor equidad entre hombres y mujeres en la sociedad. Una de esas iniciativas, como se ha observado es la *startup* Manki, una empresa que busca crear una comunidad de mujeres a través de conversatorios realizados por mujeres líderes que han tenido la fuerza para hacer las cosas diferentes a lo que la sociedad les ha querido imponer. En ese sentido, a través de ese servicio la empresa busca que otras mujeres se inspiren y aprendan de las experiencias de las líderes, así como que realicen *networking* entre ellas.

3.2. Análisis de Mercado

En esta sección, se procede a analizar la situación del mercado en el cual Manki brinda sus servicios. Según Ximena Vega, la *startup* se encuentra en el sector educación, buscando desarrollar las habilidades personales y profesionales de las mujeres (comunicación personal, 27 de junio, 2019). A continuación, a partir de las cinco fuerzas de Porter se procede a comprender mejor lo mencionado.

Figura 15: Análisis de Mercado - Cinco Fuerzas de Porter



Según la lectura de la figura anterior, la rivalidad entre competidores es alta, ya que se han identificado empresas que promueven el empoderamiento femenino desde un servicio muy similar a lo que propone Manki, y para un público con características similares. En ese sentido, tanto Manki como las empresas identificadas se dirigen a un público femenino que busca desarrollarse y obtener herramientas para realizar cambios en su vida personal y profesional. Entre los rivales detectados se encuentran: los conversatorios realizados y promovidos por diversas instituciones y/o empresas, las empresas de *coaching* o *coaches* independientes, las conferencias inspiracionales, y finalmente los talleres de aprendizaje e inspiración (Ver Anexo C). Cabe resaltar que se observa una gran rivalidad entre ellos debido a que actualmente existen muchos competidores en el mercado, y no hay una gran diferenciación entre sus servicios y precios.

Por otro lado, la amenaza de los sustitutos se considera que es alta, ya que existen diversos servicios que pueden satisfacer la necesidad que los clientes buscan cumplir. Entre los principales sustitutos se identificaron medios virtuales como los cursos online, los videos motivadores e inspiracionales que se encuentran en las plataformas webs, blogs o páginas webs de testimonios de mujeres líderes, y podcasts. En ese sentido es relevante recalcar que estos servicios se encuentran al alcance de cualquier cliente, y no implica ninguna movilización por parte de ellos. Adicionalmente, se ha podido observar otros sustitutos como los libros y revistas, los cuales también pueden dar herramientas a las mujeres para realizar cambios en su vida personal como profesional.

Desde el lado de la amenaza de nuevos entrantes, las barreras para entrar en este mercado son bajas, debido a que se ha observado, mediante entrevistas a las fundadoras de Manki (Ver Anexo A), Mujeres Turbo (Ver Anexo D), e información secundaria, que para entrar al mercado no se necesitan grandes inversiones. Asimismo, los clientes de las empresas no están fidelizados con un servicio en especial, y la imagen de las empresas no son representativas en el mercado, por lo cual genera una alta amenaza de nuevos entrantes.

Los proveedores en este mercado tienen un alto poder sobre las empresas y proyectos en mención. Existen dos elementos fundamentales para que se puedan brindar los servicios: el lugar y las ponentes. En ese sentido, se observa que las empresas que brindan los servicios carecen de infraestructura para realizar sus actividades. Además de ello, también tienen una gran dependencia por las ponentes, ya que estas son un recurso clave para que las actividades se desarrollen.

Finalmente, el poder del cliente es alto. En el mercado, incluyendo los sustitutos, existen distintas maneras de satisfacer su necesidad, lo cual le otorga poder de decisión al cliente al momento de elegir el servicio.

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se hace mención a cómo se va a recolectar la información requerida para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente (Pasco & Ponce, 2015).

1. Alcance

El alcance de este proyecto profesional es exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, se señala que es exploratorio debido a que se busca “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 79). Este tipo de estudio es como “el realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario sobre el lugar” (Hernández et al., 2010, p. 79).

En ese sentido, el proyecto profesional se define como un alcance exploratorio debido a que parte de diagnosticar la situación de una *startup* sobre la cual no hay mucha información en el mercado. Acorde a ello, cabe precisar que el estudio de las *startups* es un tema reciente y poco explorado en el Perú. Asimismo, es importante mencionar que el estudio que se realiza busca también conocer las necesidades, frustraciones y alegrías de un determinado segmento de mujeres en relación al empoderamiento femenino, lo cual, como se observó en el marco contextual, es un fenómeno sobre el cual hay pocos estudios y se necesita tener más evidencia. De este modo, para recaudar la información de lo mencionado, se hace uso de observaciones, entrevistas, y *focus groups*.

En segundo lugar, se menciona que es descriptivo ya que este busca tener “una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al., citado en Pasco & Ponce, 2015, p. 40). Este enfoque busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80).

Acorde a ello, el proyecto profesional busca generar una imagen clara de lo que es la *startup* Manki en la actualidad, lo cual permite evaluar diversos componentes como la percepción actual de sus clientes y de sus trabajadores. Asimismo, este enfoque permite determinar y especificar, la percepción de un segmento determinado de mujeres sobre sus necesidades en relación al empoderamiento, y la percepción de estas mujeres en relación a la nueva propuesta de valor a diseñada. Cabe mencionar que, para determinar lo mencionado anteriormente, se lleva a cabo diversos *focus groups*, y se realizan encuestas al público objetivo.

2. Enfoque

El proyecto profesional tiene un enfoque mixto, predominantemente cualitativo. Cabe precisar que el enfoque mixto ha cobrado mayor vigencia en las últimas décadas ya que permite compensar las desventajas que tiene un enfoque por sí solo, y potenciar la investigación (Ponce & Pasco, 2015). Asimismo, es importante señalar que “los métodos mixtos utilizan estrategias de muestreo que combinan muestras probabilísticas y muestras propositivas (CUAN Y CUAL)” (Hernández et al., 2010, p. 580), las cuales, habitualmente pretenden generar “un balance entre la saturación de categorías y la representatividad” (Hernández et al., 2010, p. 135).

Por un lado, se ha utilizado el enfoque cualitativo debido a que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.16). En ese sentido, en este proyecto profesional se desarrollan dos bloques fundamentales para este tipo de enfoque. Por un lado, el enfoque cualitativo permite establecer el diagnóstico actual de Manki, mediante entrevistas y observaciones, e identificar las debilidades del modelo de negocio de la *startup*. Por otro lado, permite conocer las necesidades de un segmento determinado de mujeres, elaborar diversos perfiles de cliente, y diseñar una propuesta de valor que satisfaga al perfil del segmento de clientes identificado.

Este enfoque es útil para el presente trabajo debido a que mediante las herramientas que se utilizan se puede comprender mejor al público objetivo y ser más precisos en el momento de ofrecerle un producto o servicio.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). En ese sentido, se ha aplicado este enfoque debido a que permite tener, desde una data numérica y estadística, un mayor conocimiento de la aceptación del servicio o producto que se le ofrece al cliente.

En relación a lo mencionado, cabe resaltar que para la elaboración del enfoque cualitativo no se estableció una muestra determinada, sino se utilizó el método de saturación de categorías. Mientras que para el enfoque cuantitativo se desarrolló una muestra probabilística basada en el público objetivo establecido.

3. Proceso del proyecto profesional

El presente proyecto profesional se ha desarrollado en seis fases. En la primera de ellas, se realizó una revisión de la literatura sobre el concepto de *startup*, sobre las maneras de describir

un modelo de negocio y las metodologías existentes para innovar en este. Asimismo, se revisó la literatura acerca del concepto y la metodología de gestión de riesgos.

La segunda fase, consistió en conocer el origen, el desarrollo, la actualidad y el entorno de la *startup* Manki. Para ello, se procedió a realizar observaciones y entrevistas. Con respecto a las observaciones, estas se realizaron durante los eventos de Manki en marzo y abril del presente año (Ver Anexo E). En relación a las entrevistas, se realizaron dos entrevistas, una a la CEO de Manki, Xiomara Sánchez (Ver Anexo A) y otra a la colaboradora Silvana Hidalgo (Ver Anexo A), con el fin de conocer la historia de Manki y su modelo de negocio actual. En ese sentido, cabe señalar que las entrevistas en mención, permitieron elaborar el Modelo de Negocio Canvas de la *startup*. En segundo lugar, a partir de información secundaria y de una entrevista personal con Ximena Vega, se pudo establecer cómo es el entorno en el cual se desenvuelve Manki, aludiendo a la actualidad del empoderamiento femenino en el Perú, y al análisis de la situación del mercado. Para finalizar esta fase, se realizaron entrevistas a las clientas de Manki (Ver Anexo F), no solamente para conocer sus perspectivas acerca del evento, sino también para visualizar el segmento de clientes al cual se dirigía. Esta información también se pudo obtener a partir del acceso a la base de datos de las participantes de los eventos, la cual fue otorgada por la *startup*.

Teniendo en cuenta el segmento de clientes a partir de la base de datos de Manki y las entrevistas realizadas, la tercera fase, consistió en explorar (Ver Anexo G) y elaborar diversos perfiles (Ver Anexo H) de mujeres entre 21 a 35 años de edad, que viven en Lima Moderna y que trabajan y/o estudian, con la finalidad de conocer qué necesidad buscaban satisfacer en relación al empoderamiento femenino, y mediante qué actividad la deseaban satisfacer. Lo mencionado se realizó a partir de seis *focus groups*. Cabe señalar que se trabajó con dos sub segmentos de edad, 21-24 años y 25-35 años, debido a que se tuvo como hipótesis, a partir de un estudio realizado por la psicóloga María Mansilla, que las ideas podrían variar por la diferencia de edad.

En la cuarta fase, al identificar los diversos perfiles de mujeres, se optó por desarrollar un perfil general (Ver Anexo I), el cual se elaboró con los trabajos, frustraciones y beneficios que más se repetían y que mostraban mayor relevancia en las participantes. De ese modo, al obtener un perfil general del cliente, se procedió a diseñar la primera propuesta de valor (Ver Anexo J).

En la quinta fase, al haber establecido una propuesta de valor para un determinado perfil de cliente, se procedió a evaluar la propuesta mediante la exposición de esta ante tres *focus groups* (Ver Anexo K) y encuestas presenciales (Ver Anexo L) en centros comerciales. En la primera evaluación, se observó la aceptación de la propuesta, así como se recibió retroalimentación y recomendaciones para mejorar la propuesta ofrecida. Mientras que, en la segunda, se conoció la aceptación de la propuesta de valor por parte de los clientes a partir de data numérica.

En la sexta fase, a partir de haber elaborado una mejora en la propuesta de valor para un segmento de cliente determinado, se procedió a elaborar un nuevo modelo de negocio para la *startup* Manki. Asimismo, de forma complementaria a la metodología Value Proposition Design, se utilizó la herramienta del Diagrama de Gantt, para exponer un cronograma estimado para la fase pre operativa de la implementación de la nueva propuesta. En esa misma línea, se desarrolló un proceso de gestión del riesgo para la fase pre operativa, determinando los riesgos más severos, y planteando distintas respuestas a estos.

4. Público objetivo seleccionado para el proyecto profesional

La selección del público objetivo se estableció desde un inicio por información brindada por la *startup* Manki de los asistentes a sus eventos. Mediante data cuantitativa de la empresa, se pudo observar que alrededor del 80% del público asistente a los eventos son mujeres que tienen entre 21 y 35 años de edad, viven en Lima Moderna, y trabajan y/o estudian.

Cabe indicar que el rango de edad considerado, alude a la clasificación realizada por Ipsos Perú (2018a) en su estudio del “Adulto Joven Peruano”, el cual está enfocado en conocer los gustos y preferencias, hábitos y actitudes de personas entre 21 a 35 años. Asimismo, en relación a los territorios establecidos, cabe precisar, que según el estudio realizado por Ipsos Perú (2018b), “Perfiles Zonales 2018. Lima Metropolitana”, los distritos pertenecientes a Lima Moderna son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

Es importante señalar que, si bien se tomó este rango de edad, la delimitación geográfica, el género y la ocupación, se estableció una hipótesis para realizar los primeros seis *focus groups* exploratorios. En base a un estudio, elaborado por María Mansilla (2000), de las etapas del desarrollo humano, se planteó la hipótesis de que las mujeres entre 21 y 24 años que viven en Lima Moderna y que trabajan y/o estudian podrían tener perspectivas y necesidades diferentes, en relación al empoderamiento femenino, que las mujeres que tienen entre 25 y 35 años.

5. Herramientas para la recolección de datos

En este apartado se mencionan el uso de las diversas herramientas de recolección de datos que se han utilizado para el desarrollo del proyecto profesional.

5.1. Entrevistas

Para el presente proyecto, se realizaron diversas entrevistas para poder recolectar la información pertinente. Este tipo de herramienta “se define como una reunión para conversar e

intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., p.418).

Para el presente proyecto profesional, por un lado, se realizaron dos entrevistas a las socias de Manki, CEO y Asistentas. El tipo de entrevista utilizada fue semi estructurada, la cual se basa “en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., p. 418). Cabe precisar que, para estas entrevistas, se determinó distribuir la información recopilada bajo los siguientes criterios: 1) Origen y desarrollo de Manki, con el cual se buscó conocer la historia de Manki, y 2) Los nueve elementos del Business Model Canvas, para determinar el modelo de negocio actual de la *Startup*. De esta manera, se pudo conocer a mayor profundidad a la *startup*, e identificar y entender su modelo de negocio actual.

Tabla 12: Entrevistas Semi-Estructuradas a CEO y Asistente

ENTREVISTADOS	TIPO DE ENTREVISTA	OBJETIVOS	NÚMERO DE ENTREVISTAS
CEO DE MANKI	SEMI - ESTRUCTURADA	1) Conocer la historia de Manki. 2) Identificar y entender el modelo de Negocio actual de la <i>Startup</i> .	1 ENTREVISTA
ASISTENTE DE CEO	SEMI - ESTRUCTURADA	1) Conocer la historia de Manki. 2) Identificar y entender el modelo de Negocio actual de la <i>Startup</i> .	1 ENTREVISTA

Por otro lado, se realizaron 22 entrevistas semi estructuradas a las mujeres que habían asistido a los eventos de Manki. Cabe señalar que, se pudo identificar y contactar a las entrevistadas a partir de la información obtenida de la base de datos de la *startup*. Este tipo de herramienta permitió comprender las necesidades, frustraciones y beneficios que el público asistente tenía con respecto al evento. De esta manera, también se pudo observar la perspectiva de los clientes hacia el servicio, y los puntos de mejora que este podría tener.

Tabla 13: Entrevistas Semi-Estructuradas a Participantes de los eventos

ENTREVISTADOS	TIPO DE ENTREVISTA	OBJETIVOS	NÚMERO DE ENTREVISTAS
PARTICIPANTES DE LOS EVENTOS DE MANKI	SEMI - ESTRUCTURADA	1) Conocer el perfil de las participantes. 2) Comprender cuál fue necesidad de asistir a un evento de Manki. 3) Conocer sus perspectiva acerca del evento.	22 ENTREVISTAS

5.2. Observaciones

La observación es una técnica que permite obtener información detallada y directa sobre la realidad de una organización (Pasco & Ponce, 2015). Para este proyecto, se decidió realizar observaciones no participantes, es decir, “sin involucrarse activamente en la realidad estudiada, tratando de mantener distancia frente a los actores estudiados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 65). En ese sentido, cuando el equipo asistió para realizar las observaciones, mantuvo una participación externa a las actividades, es decir, no generó ninguna influencia: 1) durante las exposiciones, 1) en la relación entre las participantes y las expositoras, 3) ni en el entorno en donde se realizaban los eventos.

Cabe señalar que, las observaciones se hicieron durante los eventos de Manki en marzo y abril del presente año (Ver Anexo E). Estas se realizaron con el fin de: 1) Conocer las características de los eventos realizados por la *startup*, 2) Identificar las características del público asistente (edad, género), y 3) Observar reacciones y/o sucesos importantes durante el evento.

5.3. Focus group

En este proyecto profesional se aplicó la herramienta *focus group* con dos objetivos distintos.

Por una parte, se realizaron *focus groups* exploratorios con el fin de: 1) conocer la perspectiva del público objetivo acerca del empoderamiento femenino, e 2) Identificar las necesidades, frustraciones y beneficios del segmento de clientes al asistir a una actividad de empoderamiento.

Por otra parte, en una segunda instancia, se aplicó la técnica, para conocer la perspectiva del segmento de clientes con respecto a la nueva propuesta de valor desarrollada. En relación a ello, mediante la aplicación de la herramienta, también se buscó validar la nueva propuesta de valor.

Los *focus groups* exploratorios se realizaron con dos rangos de edades distintas debido a que se tuvo la hipótesis de que las mujeres entre 21 y 24 años podrían tener perspectivas y necesidades diferentes, en relación al empoderamiento femenino, que las mujeres que tenían entre 25 y 35 años.

Cabe señalar que, se determinó el uso los *focus groups* en el proceso exploratorio por distintos motivos que a continuación se proceden a explicar.

En primer lugar, ya que esta permite “la obtención de información en profundidad en relación con el tema investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p. 64). En ese sentido, con esta

herramienta se buscó conocer a profundidad el público objetivo determinado, identificando sus necesidades, frustraciones y beneficios en relación a una actividad de empoderamiento.

En segundo lugar, debido a que el uso de *focus groups* es común para dar oportunidad a los segmentos marginados de la sociedad, minorías, mujeres, etc., para exponer sus sentimientos sobre sus necesidades y problemas (Muhammad & Ijaz, 2013). Con respecto a ello, se observó que en la sociedad peruana aún existe una gran brecha entre hombres y mujeres, por ello el utilizar una herramienta como esta, en donde el diálogo propicia a que el grupo reunido aborde un tema sensible, permite conocer las necesidades y problemas a mayor profundidad.

En tercer lugar, los *focus groups* son beneficiosos cuando se tiene intención de averiguar lo que piensan las personas, las experiencias que tienen sobre un tema y las razones detrás de su patrón de pensamiento (Muhammad & Ijaz, 2013). En ese sentido, ante un tema sensible como el empoderamiento femenino, se utilizó esta herramienta ya que permite que exista un diálogo que genere no solo un ambiente más sociable y real, sino una mayor información dada por las participantes a partir de la interacción (Muhammad & Ijaz, 2013). Con respecto a ello, cabe señalar que Casey y Krueger comentan que un *focus group* provee un ambiente más natural que aquel que brinda una entrevista personal (citado en Muhammad & Ijaz, 2013).

Tabla 14: Focus groups Exploratorios

FOCUS GROUPS EXPLORATORIOS	OBJETIVOS	CANTIDAD DE FOCUS GROUPS
Mujeres entre 21 y 24 años de edad que viven en Lima Moderna, y trabajan y/o estudian.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento a la mujer. 2) Identificar la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento a la mujer. 3) Conocer las actividades de empoderamiento a la mujer que el público objetivo está dispuesto a asistir. 4) Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento a la mujer. 	3
Mujeres entre 25 y 35 años de edad que viven en Lima Moderna, y trabajan y/o estudian.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento a la mujer. 2) Identificar la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento a la mujer. 3) Conocer las actividades de empoderamiento a la mujer que el público objetivo está dispuesto a asistir. 4) Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento a la mujer. 	3

Por otro lado, se utilizó la herramienta para validar la propuesta de valor diseñada. En relación a ello, los *focus groups* de validación permitieron conocer qué necesidades, frustraciones y beneficios estaban siendo abarcadas por la nueva propuesta de valor (Encaje Producto-Solución). Asimismo, esta herramienta proporcionó retroalimentación por parte del público objetivo, logrando que la propuesta de valor inicial incorpore nuevos elementos.

Cabe señalar que, se consideró pertinente, en esta instancia, el uso de los *focus groups* debido a que esta “técnica permite explicar de manera profunda el tema que se investiga, los gustos, disgustos, las motivaciones de compra, la escogencia entre producto o servicios, las imágenes de marca y las percepciones de la competencia” (Ivankovich & Yorlery, 2011, p. 546). En referencia a lo expuesto, esta técnica permite tener rápidamente distintas perspectivas de mujeres acerca de la propuesta de valor, y además genera mayor información y retroalimentación de esta, a través de la interacción de las participantes.

Es importante mencionar que, para poder evaluar la propuesta de valor, se hizo uso de herramientas visuales: una página web, y un video, en donde se explicó gráficamente y detalladamente la propuesta de valor.

Tabla 15: Focus groups de Validación de la Propuesta

FOCUS GROUPS PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	CANTIDAD DE FOCUS GROUPS
Mujeres entre 21 y 35 años de edad que viven en Lima Moderna, y trabajan y/o estudian.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocer perspectivas y opiniones del público objetivo acerca de la propuesta de valor. 2) Validar la propuesta de valor elaborada. 	3

Por último, cabe resaltar que, según Hernández et al., “el número de grupos y sesiones es difícil de predeterminar, normalmente se piensa en una aproximación, pero la evolución del trabajo con el grupo o los grupos es lo que nos va indicando cuándo es suficiente” (2010, p. 426). En relación a ello, es importante mencionar que el número de *focus groups*, para las dos instancias, se estableció a partir de la saturación de resultados.

5.4. Encuestas

Finalmente, luego de recolectar los datos cualitativos, se realizará la recolección de los datos cuantitativos a través de encuestas. Esta técnica consiste en “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas”

(Weathington et al. citados en Ponce & Pasco, 2015, p. 62). El fin de utilizar esta herramienta es que se pueda conocer la aceptación de la propuesta elaborada para la *startup* Manki. En ese sentido, la técnica ofrece “información precisa y estandarizada sobre el tema” (Ponce & Pasco, 2015, p. 62).

Cabe resaltar que la encuesta que se ha realizado es probabilística, debido a que “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Espinoza, s.f., p. 4), y de muestreo por racimos, ya que, según el estudio de Ipsos Perú (2018b), Perfiles Zonales, se identificó que las mujeres de Lima Moderna entre 21 a 35 años suelen asistir al cine y/o salir a comer. En ese sentido, las encuestas se realizaron en los Centros Comerciales de Real Plaza Salaverry, La Rambla San Borja, y Jockey Plaza, ya que estos lugares se encuentran dentro de la zona estudiada, suelen tener una gran afluencia de público, y cuentan con cines, restaurantes y patios de comida.

Asimismo, para determinar el tamaño de la muestra, se procedió a conocer si la población objetivo del actual proyecto profesional era finita, menos de 100,000 unidades en observación, o era infinita, mayor a 100,000 unidades en observación (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Según INEI (2017), tomando en consideración el censo Nacional de Población y Vivienda 2017, la población entre 21 a 35 años que vive en Lima Moderna es de 292,238 habitantes. Adicionalmente a ello, según un estudio de perfiles zonales realizado por Ipsos Perú (2018b), el porcentaje de mujeres que vive en ese sector de Lima y tienen ese rango de edad es de 56%, lo cual determina una población de mujeres de 163,653. Además de ello, a partir de un estudio del Adulto Joven Peruano de Ipsos Perú (2018a), se pudo determinar que el 86% de mujeres estudian y/o trabajan. En ese sentido, se procedió a aplicar ese porcentaje a la población determinada anteriormente, con lo cual se logró identificar una población de 140,742 mujeres en Lima Moderna que trabajan y/o estudian.

Determinando que la población es infinita, se procedió a utilizar la siguiente fórmula para conocer el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2 PQ}{e^2}$$

En relación a la fórmula proporcionada, a continuación, se aclara cada elemento de ella.

z^2 : el número de unidades de desviación que indica el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado.

e^2 : el error muestral considerado, elevado al cuadrado.

n : tamaño de la muestra.

P : la proporción de individuos que tienen una característica.

Q : la proporción de individuos que no tienen la característica (López-Roldán & Fachelli, 2015, p. 22).

Considerando un nivel de confianza del 95%, es decir, $z=1,96$, y un error muestral $e=0,5$. Y, observando la situación como de gran incertidumbre, debido a que no se tienen estudios previos ni similares, se procede a otorgar el máximo valor del producto entre P y Q, el cual es cuando $P=0,5$ y $Q= 0,5$.

$$n= 1.96^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2$$
$$n= 384$$

Como se ha observado, reemplazando los números en la fórmula se puede apreciar que el tamaño de la muestra es de 384.



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA *STARTUP* MANKI

En este capítulo se procede a realizar un diagnóstico interno y externo de la *startup* Manki con el fin conocer su modelo de negocio e identificar sus fortalezas y debilidades. El diagnóstico interno se ha realizado a partir de las entrevistas realizadas a las dos colaboradoras de Manki, lo cual como se observará permitió describir el modelo de negocio actual de la *startup*. Por otro lado, el diagnóstico externo se ha desarrollado a partir de las observaciones y las entrevistas realizadas a las clientas de Manki.

1. Business Model Canvas 1.0 - Perspectiva interna

En este apartado, se procede a establecer, a partir de las entrevistas realizadas a la CEO de Manki y a su colaboradora, el modelo de negocio actual de la *startup*.

1.1. Segmentos de clientes

En general, la CEO define su mercado objetivo en mujeres trabajadoras, que tienen entre 24 y 35 años, con un nivel socioeconómico A, B+ y B. En esa misma línea, distingue a dos tipos de clientes. Por un lado, se encuentran las mujeres que tienen un trabajo, pero que se encuentran en búsqueda de seguridad en sí mismas. Estas tienen miedo de ser criticadas y no tienen confianza propia, les preocupa el qué dirán, y no se creen capaces de emprender o empezar una actividad. Por otro lado, el otro tipo de clientes, son mujeres que tienen un trabajo seguro y estable, que están buscando nuevas experiencias, y ser parte de una nueva red de contactos, es decir, una comunidad. Este tipo de cliente, tiene iniciativa y ha emprendido o está en el proceso.

Cabe resaltar que una diferencia importante que se encontró entre la perspectiva de la CEO de Manki y la colaboradora, es la discrepancia al momento de determinar su segmento de clientes. En relación a ello, la CEO, como se ha observado, definió a dos segmentos de clientes establecidos. Sin embargo, la colaboradora de Manki, Silvana Hidalgo, señaló que existe solo un segmento de cliente en la empresa, el cual tiene entre 25 a 50 años, de nivel socioeconómico A, B y C, y que tiene un poder adquisitivo que le permite tomar sus propias decisiones. Asimismo, mencionó que los clientes que asisten a Manki tienen un estilo de vida sofisticado pero que tiende a ser conservador al momento de tomar decisiones de compra. En ese sentido, se observa una brecha en el enfoque en las dos trabajadoras de Manki, las cuales no han definido claramente cuál es su público objetivo.

1.2. Propuesta de valor

Las dos colaboradoras de Manki definieron a la *startup* como un espacio físico que reúne a una comunidad de mujeres, a las cuales se busca empoderar mediante diversos eventos que les permiten aprender, inspirarse, realizar *networking*, sentirse incluidas y seguras. Es preciso señalar que si bien mencionan que en los eventos buscan que se realice *networking* entre las mujeres, esto no se ha observado en ninguno de ellos, lo cual se refleja, más adelante, con los comentarios de su público.

1.3. Canales

La distribución del servicio la realizan mediante el espacio que la cadena de hoteles Selina le otorga. En relación a la comunicación y el cómo llegan a sus clientes, Manki utiliza diversas herramientas como Facebook, Instagram y el correo electrónico. Asimismo, señalaron que la técnica de referidos, es decir, el boca a boca, es una herramienta importante que también atrae a nuevos clientes.

1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes, descrita por las entrevistadas, es colectiva, es decir, brinda una atención a una comunidad mediante los eventos que realiza. Sin embargo, también mencionan que Manki tiene una relación directa con el cliente ya que, al término de cada evento, estos reciben encuestas, las cuales sirven para conocer su experiencia.

La captación del cliente se realiza mediante las redes sociales como Facebook e Instagram, en donde se publicita el evento a realizarse. Cabe resaltar que los *speakers* cumplen un rol importante ya que generan que sus seguidores participen del evento y conozcan a Manki.

Manki, adicionalmente a lo mencionado, hace envíos de correos electrónicos y mantiene su presencia activa en las redes sociales buscando motivar e inspirar al cliente.

1.5. Estructura de ingresos

La *startup* en la actualidad se encuentra en pérdidas. Su modelo de ingreso se basa principalmente en la venta de entradas a los eventos y la venta de merchandising.

Tabla 16: Estructura de ingresos de Manki 1.0

Estructura de Ingresos de Manki		
Entradas		
Tipos de entradas	Costo de la entrada	Producto
Entrada Gratuita	S/ 0	Entrada
Entrada Especial	S/ 25	Entrada + Kit de Manki (Bolso, Block + Lápiz)
Entrada Mujer Poderosa	S/ 45	Entrada + Polo + Kit de Manki
Venta de Merchandising		
Polo	S/ 30	

Fuente: Xiomara Sánchez (comunicación personal, 2019).

1.6. Recursos Claves

En relación a los recursos claves que tiene Manki, las entrevistadas reconocieron que los recursos humanos que poseen son claves, mas no suficientes. Asimismo, mencionaron que el equipo de Manki solo está conformado por ellas. Por un lado, una persona se encarga de las reuniones y de la preparación de las *speakers* para los eventos. Mientras que, por otro lado, la otra persona maneja el circuito de comunicación de Manki, las áreas de comunidad, logística, y operaciones.

Por otra parte, reconocen como recursos claves, el espacio físico que es brindado por la cadena de hoteles Selina, y las *speakers* que se presentan durante el evento, ya que estas son las protagonistas principales, y uno de los motivos por el cual las mujeres asisten.

1.7. Actividades Claves

Las actividades indispensables para que el modelo de negocio esté en funcionamiento son varias. Una de ellas es el proponer la temática del evento próximo a realizarse. Asimismo, el reclutamiento, la evaluación del perfil de la *speaker*, y la selección de esta, también son acciones importantes para asegurar la calidad del evento.

Por otro lado, el hacer publicidad tanto en Facebook como en Instagram es una actividad fundamental para captar a distintos clientes. Otra actividad clave reconocida es la preparación del espacio otorgado por Selina. Esta actividad se realiza previamente al evento de forma tal que el espacio se vuelva un lugar acogedor para el público.

1.8. Socios Claves

Los socios claves identificados por las entrevistadas son dos: las *speakers* y la cadena de hoteles Selina. En relación a las *speakers*, estas son claves debido a que, aparte de ser personajes principales en los eventos, a través de los seguidores que ya tienen en redes sociales, permiten a Manki expandir su comunidad.

Por otro lado, la cadena de hoteles Selina, mantiene un convenio firmado con Manki. Este consiste en brindar a la *startup* un espacio para que desarrolle sus eventos, a cambio de cumplir con las metas del programa de responsabilidad social que tiene la cadena de hoteles.

1.9. Estructura de Costos

Principalmente los costos que genera se deben a la contratación de personal externo para los eventos, publicidad y costos de logística como: movilidad de las *speakers*, transporte de documentos, o compra de útiles varios.

Tabla 17: Estructura de Costos de Manki 1.0

Costos por evento	
Contratación de Personal Externo (Fotógrafo)	S/ 150
Costos Logísticos (Movilidad de <i>Speaker</i> , Glovo envío de documentos, útiles para eventos)	S/ 90
Publicidad de los eventos (Facebook e Instagram)	S/ 20

Fuente: Xiomara Sánchez (comunicación personal, 11 de mayo, 2019).

Es importante precisar que la empresa no incurre en costos fijos debido a que no tienen recursos para pagar remuneraciones a sus colaboradores. Asimismo, no cuenta con una oficina en donde realiza sus operaciones, y gracias a la alianza que mantiene con Selina, no desembolsa dinero por el local en donde se realizan los eventos.

Cabe resaltar que Manki como inversión pre operativa gastó S/ 990 soles en merchandising. El gasto se dividió en 50 Polos (S/ 600), 100 Block de Notas (S/295), y 100 lápices (S/ 95).

Figura 16: Business Model Canvas Manki 1.0

<p>7. Asociaciones claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Speakers - Cadena de Hoteles Selina 	<p>6. Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación del tema del evento. -Establecer fechas y separar el local de Selina -Proceso de selección de la speaker. -Publicidad del evento en redes sociales -Preparar el espacio otorgado por Selina para el evento <p>8. Recursos claves</p> <p>Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - CEO (Áreas de comunidad, Marketing, Lógica y Operaciones) - Colaboradora (Proceso de selección de Speaker) <p>Recursos Físicos. Local otorgado por Selina.</p>	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Un espacio físico que reúne a una comunidad de mujeres, a las cuales se busca empoderar mediante diversos eventos que les permiten aprender, inspirarse, realizar networking, sentirse incluidas y seguras</p>	<p>3. Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación Colectiva. Brinda atención a una comunidad mediante sus eventos. -Comunicación con el cliente luego de cada evento (encuestas) -Envío de correos y presencia periódica en las redes sociales buscando motivar al cliente. <p>4. Canales de contacto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales: Instagram y Facebook - Correo electrónico - Referidos(boca a boca) 	<p>1. Segmento de clientes</p> <p>Perspectiva CEO:</p> <p>Mujeres entre 24 y 35 años de edad. Nivel Socioeconómico: A, B+, B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres en búsqueda de seguridad en si mismas. Les preocupa el que dirán y no se creen capaces de emprender o empezar una actividad. Mujeres que tienen un trabajo seguro y estable. Están buscando tener nuevas experiencias y ser parte de una nueva red de contactos. <p>Perspectiva Colaboradora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres entre 25 y 50 años de nivel Socioeconómico A, B, C, que tiene un poder adquisitivo que le permite tomar sus propias decisiones.
<p>9. Estructura de costos</p> <p>Contratación de Personal Externo Costos Logísticos (Movilidad de Speaker, Envío de documentos, útiles para eventos) Publicidad de los eventos</p>		<p>5. Fuente de ingresos</p> <p>Entrada Gratuita Entrada Especial Entrada Mujer Poderosa Venta de Polos</p>		

2. La startup Manki desde una perspectiva externa

Teniendo en cuenta la perspectiva interna de lo que es Manki y su propuesta de valor, a continuación, damos a conocer la perspectiva externa a partir de veintidós entrevistas realizadas a las participantes de los eventos, así como de las observaciones que se llevaron a cabo durante los eventos, en marzo y abril del presente año.

En relación a la asistencia por primera vez a los eventos de Manki, se identificaron tres grandes razones por las cuales las veintidós entrevistadas habían asistido.

Tabla 18: Motivo de la Asistencia a los eventos de Manki

Cantidad	Motivo de Asistencia
12 Entrevistadas	Asistieron a Manki porque conocían, mediante redes sociales, a la <i>speaker</i> que se iba a presentar en el evento. Por ello, buscaban un lugar para conocerla de cerca, escucharla, y aprender tanto de su experiencia como de sus <i>tips</i> o consejos. Asimismo, buscaban inspirarse para realizar o continuar con su emprendimiento, y/o generar una red de contactos entre las asistentes.
7 Entrevistadas	Les atrajo la <i>speaker</i> invitada, la cual trato temas de <i>coaching</i> . Estas mencionaron que buscaban nutrirse de información, ya que se encontraban en un periodo inestable, en donde se sentían inseguras, con problemas de autoestima, y sin motivación para luchar por lo que querían.

Cantidad	Motivo de Asistencia
3 Entrevistadas	La asistencia de las participantes se debió por el tema de viajes que se iba a desarrollar en el evento. Con respecto a este grupo, estas mujeres tenían un espíritu aventurero, y querían hablar y compartir sus experiencias viajeras con otras mujeres.

Es importante precisar que de las veintidós entrevistadas que asistieron a los eventos de Manki, solo seis de ellas retornaron. En ese sentido, a continuación, se procede a conocer el motivo del retorno y del no retorno de las entrevistadas a los eventos.

Tabla 19: Mujeres que retornaron a los eventos de Manki

Cantidad	Motivo de Retorno	Motivo Común
4 Entrevistadas	Salieron motivadas e inspiradas por las <i>speakers</i> que se presentaron.	Las 6 participantes coincidieron en que también retornaron por la diversidad de temas que ofrecía Manki en sus eventos.
2 Entrevistadas	El evento las fortaleció y les permitió aprender algo nuevo que pudieron poner en práctica en su vida personal.	

Tabla 20: Mujeres que no retornaron a los eventos de Manki

Cantidad	Motivo de No Retorno
8 Entrevistadas	Los principales motivos por los cuales no asistieron posteriormente a los eventos, fueron el tiempo y la distancia. En ese sentido, hicieron énfasis en que trabajan y/o estudian. Por ello, casi siempre el evento, o se les cruzaba con otras actividades que tenían o se realizaba muy temprano durante un día de semana.
6 Entrevistadas	No regresaron porque el tema y las <i>speakers</i> que se presentaron posteriormente no eran de su interés. Adicionalmente a ello, mencionaron que no llegaron a conectar con la marca Manki, ya que no presentaba un concepto claro de su identidad. En relación a ello, una entrevistada comentó que el único momento en que escuchó de Manki durante el conversatorio fue en una presentación muy breve al inicio del evento, lo cual no hizo que saliera con una idea clara de la <i>startup</i> .
1 Entrevistada	No volvió a ir al evento debido a que sintió incomodidad en el espacio en donde se realizó. Asimismo, mencionó que pagó por una entrada <i>premium</i> , y no observó gran diferencia con la entrada gratuita. En ese sentido, recalcó que el kit de Manki por el cual había pagado, no le gusto.
1 Entrevistada	Señaló que no retorno, y no volvió a seguir a Manki en Instagram, debido a que los eventos no eran dinámicos, y solo buscaban algo aspiracional.

Cabe precisar que, en las observaciones realizadas, se hizo evidente lo mencionado por varias entrevistadas que no retornaron. Se pudo observar que el espacio para las mujeres del

conversatorio no era amplio, por lo cual muchas estaban paradas. Asimismo, gran parte de las mujeres llegaban tarde a los eventos y mencionaban como justificación que venían de trabajar o de estudiar. Además, también se corroboró que los conversatorios no eran dinámicos, debido a la poca interacción que existía entre las mujeres presentes, antes, durante y después del evento. Finalmente, también se pudo identificar que la presentación de Manki al inicio del evento pasaba desapercibida por el público, lo cual como se ha observado en el comentario no le ha permitido a este, tener un concepto claro de Manki.

A partir de la experiencia, se pidió a las entrevistadas evaluar el servicio otorgado por Manki, el cual obtuvo una nota promedio de 16 sobre 20. En ese sentido, muchas de ellas resaltaron como positivo haber escuchado presentadoras que las motivaran e inspiraran a partir de su testimonio. Además de ello, varias de las entrevistadas recalcaron que la fortaleza del evento estuvo en las *speakers* y sus testimonios. Asimismo, algunas también comentaron que el ambiente era amigable, en referencia a que se sentían seguras de poder expresarse.

Por otro lado, señalaron que, si bien les pareció atractiva la propuesta, muchas entrevistadas sienten que a Manki le falta mejorar en varios aspectos. Con respecto a ello, tienen expectativas de que los próximos eventos sean mejores, por lo cual propusieron diversas mejoras que se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 21: Mejoras Propuestas por participantes del evento

Puntos de Mejora para Manki	
1	El evento tenga menor cantidad de público. Que sea más personalizado.
2	El espacio en donde se desarrolle el evento sea más amplio y creativo.
3	El evento debe tener dinámicas entre las participantes.
4	Debe existir mayor interés de Manki por las participantes.
5	Mayor interacción entre las expositoras y el público.
6	Se fomente una red de contactos entre mujeres.
7	Manki tiene que tener mayor presencia en las redes sociales.
8	Se deben realizar actividades que no sean solamente conversatorios.

Adicionalmente, ciertos puntos de mejora que identificaron las entrevistadas y que también se constataron en las observaciones de los eventos fueron: 1) el desorden al inicio de las charlas y 2) la puntualidad del evento. En relación al primero punto, varias entrevistadas señalaron

que al llegar al lugar del evento no había una persona que orientara a las asistentes, por lo cual no sabían dónde registrarse ni que hacer posteriormente. Por ello, mencionaron que les hubiera gustado que una anfitriona les dé la bienvenida y las oriente. En referencia al segundo punto, si bien el evento tenía un horario de inicio, este no comenzaba a la hora, por lo cual el tiempo de espera fue considerado alto por las participantes.

Durante la comunicación con las entrevistadas, resaltaron los beneficios que les trae asistir a los eventos de Manki. Entre ellos se encuentran: 1) fortalecerse y tener mayor confianza en una misma; 2) motivarse e inspirarse en su vida por testimonios reales; 3) retarse a hacer nuevas cosas; y 4) vencer el miedo a hablar en público.

También se les preguntó sobre la frecuencia con la cual asistirían a los eventos de Manki. En este contexto, 16 entrevistadas señalaron que solo irían una vez por mes porque estudian y/o trabajan, por lo que no tienen mucho tiempo. Preferirían que el evento se realice un sábado. Por otro lado, 6 entrevistadas, mencionaron que asistirían hasta dos veces por mes; sin embargo, recalcaron que depende del tema a tratar.

Finalmente, la mayoría de las entrevistadas mencionó que les gustó el lugar. Sin embargo, varias sintieron que era un lugar muy pequeño para tantas mujeres. Asimismo, muchas entrevistadas mencionaron que al no haber sitio para todas, a veces tenían que estar paradas, lo cual les generaba incomodidad. Además de ello, algunas resaltaron que el tener el acceso visual hacia la expositora es importante, y el lugar al ser pequeño, no permitía obtener ello.

3. Fortalezas y debilidades de Manki

Posteriormente a conocer las perspectivas de las trabajadoras de Manki, de las participantes de los eventos, y tener un acercamiento directo a los eventos mediante las observaciones, se han podido establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

En relación a las fortalezas, los eventos realizados por Manki han generado en sus clientes beneficios personales importantes, lo cual principalmente ha sido relacionado al desarrollo del tema durante el evento y a las *speakers* invitadas. En ese sentido, se ha identificado que una fortaleza que tiene la empresa es el proceso que realiza para seleccionar el tema y las *speakers* del conversatorio, ya que el público, en su mayoría, ha asistido por esos dos motivos y valora a los eventos de Manki por ello. Adicionalmente, otra de las fortalezas que se ha observado en Manki es el tener una gran cantidad de personas que las siguen por redes sociales, y el tener un socio clave como la cadena de hoteles Selina, la cual le permite utilizar sus espacios y brindar el servicio.

Entre las debilidades, se detectó durante las entrevistas realizadas a las colaboradoras de Manki, que la *startup*, como muchas otras, no es realmente consciente de la existencia de su modelo de negocio. En esa misma línea, a diferencia de otras empresas, el no haber estructurado su modelo de negocio ha hecho que no se encuentre en una posición adecuada e idónea para evolucionar su modelo de negocio en el tiempo (Chesbrough & Sandulli, 2009). Asimismo, otra debilidad observada es que la *startup* no tiene una visión clara de su público objetivo. En ese sentido, la debilidad se hace evidente al conocer los dos puntos de vista de las colaboradoras de Manki, ya que tienen opiniones distintas sobre el segmento al que se dirigen, específicamente en el rango de edad y el nivel socioeconómico. Además de ello, se pudo conocer que realmente no han estudiado a profundidad la necesidad de su público, lo cual les ha imposibilitado conocer qué es lo que realmente busca. En esa misma línea, cabe resaltar que la CEO comentó que no conoce lo que los clientes piensan del servicio y que se deberían realizar *focus groups* para comprender ello (Xiomara Sánchez, comunicación personal, 4 de abril, 2019). Asimismo, la colaboradora reconoció que, si bien es un servicio atractivo, no se ha buscado comprender la necesidad del consumidor (Silvana Hidalgo, comunicación personal, 11 de mayo, 2019).

Por otro lado, se ha identificado que los recursos humanos que emplea la *startup* no son suficientes para la organización de los eventos, lo cual ha influenciado en el desarrollo estos, generando molestias e incomodidades en el público. En ese sentido, la colaboradora Silvana Hidalgo comentó que Manki quiere abarcar muchas cosas como los viajes, eventos, entre otros, lo cual le genera una desventaja ya que como organización no tiene los recursos para hacerlo (Comunicación personal, 11 de mayo, 2019).

Cabe resaltar que también se detectó que la empresa no está ofreciendo en su totalidad lo que menciona en su propuesta de valor. El conversatorio es la única actividad en la cual Manki se involucra con su público, es decir, la empresa no ofrece espacios para hacer *networking* durante el evento, ni incita a hacerlo.

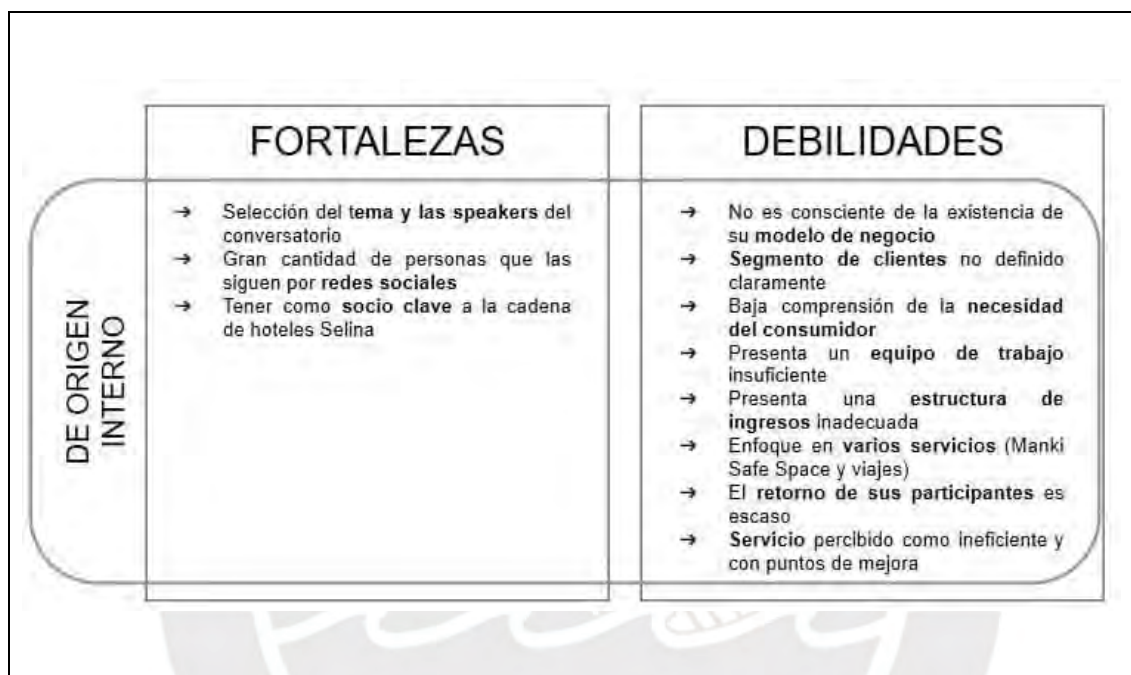
Adicionalmente, las clientas, si bien aceptan la propuesta de valor que Manki está ofreciendo, no estarían dispuestas a pagar por ella debido a que, si bien lo señalan como algo innovador, observan deficiencias y puntos de mejora indispensables. En relación a ello, es importante mencionar que lo que está ofreciendo actualmente la *startup* Manki, se observa desde una perspectiva externa, como algo que se tiene que gestionar mejor y sobre el cual se tiene que incluir otras actividades aparte de la del conversatorio.

En relación a lo mencionado, la *startup* no ha podido captar un público que pague por los servicios otorgados. En ese sentido, reforzando lo dicho, la CEO mencionó que una vez,

intentaron hacer un evento sin entradas gratuitas, y muy pocos se inscribieron, lo cual llevó a que el evento se postergue.

En esa misma línea, las entradas que se pagan y lo que incluyen cada una de ellas, han demostrado no ser atractivas para el público, ya que las personas prefieren optar por la alternativa de las entradas gratuitas. La estructura de ingresos no es auspiciosa, y ello se demuestra en el balance de ingresos de los meses de marzo y abril.

Figura 17: Fortalezas y Debilidades Manki 1.0



En ese sentido, se han identificado dos elementos fundamentales de mejora en el modelo de negocio de Manki que deben ser elaborados con mayor profundidad: el segmento de clientes, y la propuesta de valor. Estos elementos no están permitiendo a la *startup* evolucionar y lograr una sostenibilidad. Cabe resaltar que, de continuar en la misma línea, sin conocer su segmento de clientes a profundidad ni tener una propuesta de valor más atractiva, la *startup* no podrá continuar operando en el mercado, y las pérdidas que ya se han hecho visibles harán que fracase.

Por tal motivo, con el fin de brindar a la empresa una propuesta que pueda ayudarle a tener mayor aceptación y éxito en el mercado, en el siguiente capítulo se procede a fortalecer los dos elementos claves que han sido identificados, a partir de la implementación de la metodología Value Proposition Design, la cual busca el conocer profundamente un determinado segmento de clientes para ofrecerle una propuesta de valor acorde a sus necesidades.

CAPÍTULO 6: INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE MANKI

En este capítulo se procede a desarrollar la metodología del Value Proposition Design, utilizando la principal herramienta del libro, el Lienzo de la propuesta de Valor.

1. Perfil del cliente

La primera fase de la metodología Value Proposition Design apunta a comprender los trabajos, entendidos como las tareas, los problemas y las necesidades que un segmento de clientes busca resolver y por otro lado identificar sus frustraciones y beneficios.

Para el presente proyecto se ha determinado como segmento de clientes a las mujeres de 21 a 35 años residentes en Lima Moderna, que tienen como ocupaciones trabajar y/o estudiar. Se tomó como referencia el Perfil del adulto joven de Ipsos Perú, realizado el año 2018, con el objetivo de delimitar el rango de edad del público objetivo, lo cual coincide con la edad de la mayoría de los participantes del servicio “Manki Safe Space”. Además, tomando como referencia el estudio de Mansilla (2000), Etapas del Desarrollo Humano, se estableció como hipótesis que dos sub segmentos de edad □ el primero que comprende el rango de 21 a 24 años, y el segundo, de 25 a 35 años □ presentan diferencias en sus necesidades respecto al empoderamiento femenino.

Con la finalidad de corroborar esta hipótesis, se realizaron tres (3) *focus groups* por cada sub segmento (Ver Anexo G). A través de la aplicación de esta herramienta, se identificaron los trabajos, frustraciones y beneficios de los clientes, obteniendo así el perfil de cada participante. A partir de los resultados obtenidos, se rechazó la hipótesis de investigación, dado que no se observaron diferencias significativas respecto a los trabajos, frustraciones y beneficios en ambos rangos establecidos (Ver Anexo H).

Tomando en cuenta la información recogida, se construyó un perfil general del segmento de clientes, el cual se expone de manera detallada a continuación.

1.1. Trabajos de los clientes

Consecuentemente a lo mencionado, en este apartado se presentan, desde la perspectiva del segmento señalado, las tareas que estas mujeres intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, y las necesidades que buscan satisfacer (Osterwalder et al., 2015) en una actividad de empoderamiento femenino.

Figura 18: Trabajos de los clientes

Trabajos de los clientes	
1) Poder conocerme mejor y ganar confianza en mí misma.	5) Salir de la rutina para desestresarme.
2) Escuchar y aprender de experiencias de otras mujeres.	6) Aprender conocimientos aplicables al día a día.
3) Mejorar mis habilidades expresivas.	7) Adquirir nuevos conocimientos para mi negocio.
4) Aumentar mi red de contactos.	

En relación a los principales trabajos, las participantes mencionaron que les gustaría que se les den herramientas para conocerse mejor y ganar mayor confianza en sí mismas. Además de ello, señalaron como necesidad, el escuchar y aprender de experiencias de otras mujeres que hayan vivido una situación que se asemeje a su realidad. Ello se puede observar en el comentario realizado por Sabina (30 años): “Busco aprender de las experiencias de otras personas, obteniendo insights importantes para la vida” (Comunicación personal, 6 de junio, 2019).

Asimismo, una necesidad que mencionaron fue el mejorar sus habilidades expresivas para poder dirigirse a cualquier tipo de persona sin importar la posición o rango jerárquico que tengan. Con respecto a ello, Alexandra, de 25 años, comentó: “me gustaría un espacio en el cual te ayuden a fortalecer las habilidades expresivas para que me pueda comunicar de manera adecuada con cualquier tipo de persona o público.” (comunicación personal, 8 de junio, 2019).

Adicionalmente, varias mujeres comentaron que les gustaría conocer a otras mujeres con mismos intereses, y de esta manera ampliar su red de contactos. Asimismo, el salir de la rutina diaria y el poder desestresarse, también fueron trabajos principales que buscaban solucionar debido al ritmo de vida que suelen tener durante los días de semana.

Ciertas mujeres resaltaron la necesidad de aprender nuevos conocimientos que puedan aplicar en su día a día. Otras, observaron que tenían problemas al no tener nuevas herramientas y conocimientos para su negocio, por lo cual estaban en la búsqueda de adquirirlos.

1.2. Frustraciones de los clientes

Las frustraciones, molestias o impedimentos que podrían experimentar al buscar cubrir esos problemas o necesidades son diversos.

Figura 19: Frustraciones de los clientes

Frustraciones de los clientes		
1) No fomentan la interacción entre asistentes.	7) Desorganización y poca planificación.	13) Que sea un monólogo.
2) El horario no es flexible	8) Dinámicas clásicas y aburridas.	14) Mujeres que no tienen nada en común.
3) Desinterés en los participantes.	9) Expositor sin vasta experiencia en el tema.	15) Mencionar la palabra "empoderamiento".
4) Temas no interesantes y repelitivos.	10) No ofrecer comida ni bebida	16) Precio Alto.
5) Que sea teórico.	11) Demasiada gente	17) No hay respeto entre participantes.
6) Lugar incómodo y ruidoso.	12) Historias exageradas y no creíbles.	

Muchas mujeres declararon que entre los impedimentos o molestias que encontrarían en una actividad de empoderamiento que busca cubrir las necesidades mencionadas estarían: 1) el que no se fomente la interacción entre las asistentes por parte de la organización; 2) un horario no flexible, es decir, que las posibilidades de asistir sean escasas; 3) el que no se muestre interés en las participantes por parte de quienes estén a cargo de la actividad.

Asimismo, varias mujeres comentaron que, si la actividad es teórica, similar a tener unas clases, definitivamente no les ayudaría. Ello se refleja en el comentario de Lisette, de 29 años: “Esperaría algo más práctico que teórico, una conferencia o clase aburre” (comunicación personal, 8 de junio, 2019).

Además de ello, señalaron que en caso los temas no sean interesantes y/o se repitan, les generaría fastidio. Adicionalmente, mencionaron que el lugar en donde se establezca la actividad no debe ser ruidoso ni incómodo, ya que estos dos elementos no les permitirían estar atentas a las actividades que se realicen.

De la misma manera, el que no haya planificación y organización en la actividad que se proponga, incomodaría a muchas mujeres. Además, el encontrar expositoras, sin vasta experiencia en un tema, que cuenten historias exageradas y no creíbles, les molestaría debido a que sentirían que están perdiendo el tiempo. También, consideraron que el realizar dinámicas que son bien conocidas dentro de su entorno y que son aburridas no ayudaría a mejorar su situación.

Diversas mujeres señalaron que les molestaría que no se ofrezca comida ni bebida en el lugar donde se encuentren. Igualmente, les incomodaría que asista mucha gente, ya que sienten que no tendrían tanta confianza para contar sus cosas personales.

En relación a las asistentes, algunas de ellas no ven productivo que se reúna a mujeres que no tienen nada en común, ya que sería difícil interactuar. También señalan que, si es solo un

monólogo, es decir, que solo se escuche a alguien hablar de sus experiencias, no aportaría mucho en su vida.

Pocas mujeres mencionaron que les molestaría que durante la actividad se pronuncie la palabra “empoderamiento femenino” o “empoderamiento a la mujer”, debido a que piensan que son palabras que pueden bajar su ánimo o situarlas como “inferiores”. Finalmente, algunas consideraron como obstáculos un precio muy alto, y el que no haya respeto entre las asistentes durante la actividad.

1.3. Beneficios de los clientes

A continuación, se procede a mostrar los beneficios detectados del segmento de clientes propuesto.

Figura 20: Beneficios de los clientes

Beneficios de los clientes		
1) Dinámicas para conocer a otras mujeres..	7) Expresarse libremente sin ser juzgada.	13) Dinámicas de Autoconocimiento
2) Historias inspiradoras y motivadoras.	8) Expositoras entretenidas e interesantes.	14) Mujeres con intereses en común
3) Consejos y recomendaciones entre mujeres.	9) Horario accesible.	15) Precio accesible
4) Dinámicas de aprendizaje.	10) Se ofrezca comida y bebidas	16) Se regala Merchandising
5) Grupo pequeño (personalizado).	11) Seguimiento continuo a las participantes	
6) Lugar tranquilo y acogedor.	12) Temas interesantes y diversos	

En referencia a los beneficios que se esperan, muchas mujeres comentaron que un elemento importante es el encontrar dinámicas para conocer a otras mujeres, y así ampliar su red de contactos. Adicionalmente a ello, señalaron que deberían contarse historias que las inspiren y motiven a realizar algún cambio en su vida. Lo mencionado anteriormente, se observa en el comentario de Maryorie (25 años): “esperaría un espacio en donde se pueda conocer a otras mujeres y ver experiencias reales o testimonios de otras mujeres que han podido superar grandes obstáculos a lo largo de su vida” (comunicación personal, 8 de junio, 2019).

En esa misma línea, las mujeres del segmento elegido señalaron que les gustaría recibir consejos y recomendaciones no solamente de las mujeres asistentes sino también, en caso haya, de alguna expositora. Además de ello, declararon que las dinámicas de aprendizaje sobre un tema en particular serían muy buenas, ya que permiten aprender haciendo. En ese sentido, Alexandra, de 25 años, señaló: “el espacio tiene que ser algo dinámico y práctico. Yo aprendo realizando las cosas” (comunicación personal, 8 de junio, 2019).

En relación al número de personas que deberían participar, las mujeres hicieron énfasis en que sean grupos pequeños de máximo 20 a 30 personas, ya que, si el número de mujeres es mayor no sentirían confianza para poder expresarse sobre sus cosas personales.

El lugar esperado por las mujeres debe ser tranquilo y acogedor. Además de ello, ciertas mujeres señalaron que buscan un ambiente agradable en donde puedan expresarse libremente sin ser juzgadas. Adicionalmente, algunas comentaron que, si bien las expositoras no tenían que ser famosas, esperaban que estas cuenten con una gran trayectoria profesional. Ello se aprecia en el comentario de Gina (24 años), quien señala: “Me gustaría que haya una persona capacitada en cada tema que se realice” (Comunicación personal, 1 de junio, 2019).

Asimismo, ciertas mujeres mencionaron que esperaban horarios accesibles durante la semana y que les gustaría que se ofrezca comida y bebidas durante la actividad. Además, algunas precisaron que un elemento importante sería el seguimiento que se le da a cada participante en relación a las metas que desea cumplir.

Los temas, según diversas mujeres, deben ser interesantes y diversos, de tal manera que se pueda aprender cada vez algo nuevo. Asimismo, señalaron que se tienen que tener dinámicas que permitan conocerse a una misma. Además de ello, consideraron que el precio que se pague por el servicio debería ser justo. Finalmente, un elemento detectado como beneficio inesperado es el regalo de merchandising al público.

2. Mapa de Valor

Tomando como referencia las características correspondientes al perfil general del segmento de clientes, delimitado para el proyecto, se realiza un mapa de valor (Ver Anexo J), entendido como el diseño de un producto y/o servicio que busca satisfacer las necesidades, aliviar las frustraciones y crear beneficios para el público objetivo (Osterwalder et al., 2015).

2.1. Productos y/o servicios

Con el objetivo de delimitar los productos y/o servicios, se realizó un análisis de mercado de las empresas e iniciativas locales vinculadas al empoderamiento femenino, para tener un panorama general de las distintas actividades que se desarrollan en este rubro, y tomarlas como referencia para establecer los factores diferenciales del servicio a ofrecer.

Asimismo, con la finalidad de identificar los intereses del público objetivo, se aplicaron seis (6) *focus groups*. Entre los principales hallazgos, se encontró que las mujeres de 21 a 35 años que viven en Lima Moderna, y que estudian y/o trabajan, están interesadas en: contar con espacios para compartir sus experiencias personales con otras mujeres; aumentar sus redes de contacto;

inspirarse a través del testimonio de mujeres reconocidas por su trayectoria profesional a nivel local; conocerse mejor a sí mismas; ampliar sus conocimientos en una diversidad de temas, entre ellos cómo realizar un emprendimiento, cómo construir su marca personal, entre otros. Ello se ve reforzado en los comentarios de una de las participantes del *focus group*, quien dijo que desea: “Tener un espacio, donde pueda desahogarme y contar cómo fue mi semana o mi día. Si me pasó algo bueno o malo. Además, saber de otras personas, sus experiencias y poder conocerlas un poco más” (Tania, comunicación personal, 2019).

Por otro lado, se encontró que una de las principales limitaciones es el factor de tiempo, muchas de las mujeres, no cuentan con mucho tiempo durante los días de semana para asistir a sesiones, conversatorios, o actividades presenciales, debido a que trabajan y/o estudian. Ello se puede apreciar en el comentario realizado por una de las participantes del *focus group*: “A mí me gusta que sea online y presencial, ya que, por el tema de tiempos es difícil crecer en lo que a ti te gusta” (Rita, comunicación personal, 2019).

De esta manera, se plantean los siguientes servicios de la propuesta de valor:

Figura 21: Productos y servicios de la propuesta de valor

Productos / Servicios		
1) Plataforma Web	4) Evento presencial/ coach + expositora	7) Espacio "Co-working"
2) Curso Online - Expositora	5) Ejercicios aplicativos (complemento curso online)	8) Espacio de consultas y preguntas
3) Sesión de Coaching Grupal Online - En vivo	6) Dinámicas de aprendizaje y networking	9) Coffe Break

El proyecto que tiene por nombre “Womanki”, cuenta con una plataforma web en respuesta al poco tiempo que tienen las posibles participantes, y la distancia que también actúa como una limitante para ellas. A través de esta herramienta digital, se ofrecerán programas semipresenciales que tienen como objetivo el potenciar el desarrollo personal y profesional de las mujeres. Cada programa desarrollará un tema en particular, en respuesta a las temáticas de interés del público objetivo. Cabe señalar que las temáticas estarán en constante actualización.

Las personas interesadas contarán con un usuario personal, y tendrán la posibilidad de vincular su cuenta a sus redes sociales, y/ o correo electrónico personal. Al registrarse y realizar el pago online, tendrán acceso a tres servicios por programa: un curso online, un *coaching* grupal online, y un evento presencial. El límite de participantes por programa será de 60 personas.

El primer servicio, el curso online, está constituido por módulos con videos realizados por una mujer reconocida, con vasta trayectoria en el ámbito local, y experta en el tema

establecido en el programa. En cada módulo, la presentadora del curso desarrolla un subtema, vinculado a su experiencia personal y/o profesional, brinda recomendaciones y ejercicios prácticos aplicables a la vida de las participantes. Los videos ofrecidos son de corta duración y de gran impacto. Asimismo, en cada módulo existe un espacio en donde las participantes pueden escribir sus preguntas o dudas que desean aclarar, las cuales son respondidas posteriormente en el evento final del programa por la presentadora del curso. Cabe precisar que los videos a los cuales las participantes tienen acceso son brindados por un plazo ilimitado, es decir, posteriormente al programa, también podrán acceder a estos.

El segundo servicio, consiste en una sesión de *coaching* grupal online y en vivo con tres opciones de horarios. Esta se realizará a mitad del curso, un sábado, y busca profundizar la temática del curso. La sesión es desarrollada por una *coach* y tiene una duración aproximada de dos horas, con un aforo de 20 personas máximo. Dentro de la sesión, la *coach* realiza tanto dinámicas personales como colectivas. Asimismo, otorga un espacio para resolver las dudas y preguntas que las participantes puedan tener sobre el tema.

Finalmente, se realizará un evento presencial el sábado de la cuarta semana del curso, en un espacio cowork. Este es dirigido por la misma expositora del curso online y la *coach* previamente mencionada, las cuales dan cierre al tema designado en el programa. El evento consiste de tres partes: un conversatorio realizado por la responsable del curso online, un espacio de dinámicas grupales y de *networking*, dirigido por la *coach*, y un espacio de compartir, en donde se brindará un coffee break.

En el primer espacio, la expositora realiza una presentación de cierre del curso, y resuelve las consultas y dudas que las participantes hayan puesto en la plataforma previamente. Asimismo, posteriormente, se brinda un momento de diálogo entre las participantes y la expositora. Seguido de ello, en el segundo espacio, la *coach* realiza dinámicas para que las participantes se conozcan entre sí, pongan en práctica lo aprendido, y creen un espacio de *networking* entre ellas. Finalmente, en el último espacio, se ofrece un coffee break para que las participantes junto a la *coach* y presentadora sigan conectándose entre ellas.

2.2. Aliviadores de frustraciones

A partir de los servicios propuestos, se han identificado diversos elementos que permiten reducir y eliminar las frustraciones declaradas por los clientes anteriormente.

Figura 22: Aliviadores de Frustraciones

Aliviadores de Frustraciones		
1) Actividades para la integración de los participantes	4) Contenido Online-Virtual	7) Espacio amplio y exclusivo
2) Expositoras y Coaches con experiencia.	5) Cronograma anticipado de las actividades a realizarse	8) Se ofrece bocaditos y bebidas
3) Enfoque en un tema a profundidad	6) Impartir respeto entre las participantes	

El que no se fomente la interacción entre las asistentes, el que las dinámicas que se desarrollen sean clásicas y aburridas, y que el conversatorio sea solo un monólogo de las expositoras molestaría e impediría cumplir los objetivos de las clientas. Ante ello, las actividades de integración entre las participantes durante el evento presencial, es decir, dinámicas tanto sobre el tema visto como dinámicas de *networking* elaboradas por una *coach*, permiten aliviar lo mencionado.

Cabe señalar que los programas ofrecidos serán ligeramente teóricos, en ese sentido, sí bien el contenido tendrá una parte teórica, la presentadora contará su experiencia y brindará ejercicios prácticos aplicables a la vida diaria de las mujeres. Además de ello, las mujeres podrán tener interacción indirectamente con la presentadora del curso, en el sentido de que podrán enviar sus consultas y preocupaciones previamente al evento presencial, de tal manera de que estas puedan ser resueltas en este espacio. Asimismo, las participantes en el evento, no asistirán solamente para escuchar a alguien, sino que estarán en constante participación con otras mujeres, lo cual se verá reflejado en las actividades que se realizarán entre ellas.

En esa misma línea, es importante precisar que se promoverá, a partir de la *coach* y la presentadora del curso, el respeto hacia todas las participantes, de tal manera que se forme un ambiente amigable para todas.

Adicionalmente se ha propuesto que, la mujer que brinde el curso y la *coach*, tengan una vasta trayectoria y experiencia local, lo cual permitirá aliviar las siguientes frustraciones de las clientas: 1) que las expositoras/*coaches* sean principiantes y 2) que las historias que se cuenten sean exageradas y poco creíbles.

Cada uno de los programas ofrecidos por la empresa se enfocará solo en un tema a profundidad, lo cual se verá reflejado en los tres servicios que se otorga. En ese sentido, se publicará en la plataforma web, el cronograma del evento y del *coaching* grupal online a realizarse, para que exista una planificación de lo que se ofrece, y tanto las asistentes como la empresa puedan organizarse mejor.

En relación al horario accesible de las actividades, se alivia parcialmente esta molestia, debido a que se ofrecerá contenido online en donde las participantes podrán decidir cuándo comenzar y finalizar el curso. El *coaching* grupal online y el evento presencial por cada programa, serán planificados con anticipación, sin embargo, tendrán una programación fija.

Cabe señalar que en donde se desarrollará el evento presencial será un lugar exclusivamente reservado, *coworking*, el cual contará con amplios espacios que serán utilizados solo por las participantes. En ese sentido, el ruido y la incomodidad del lugar, dos frustraciones señaladas anteriormente, serán controlados por la exclusividad del lugar para las participantes.

Finalmente, es importante señalar que se ofrecerán bocaditos y bebidas para que las mujeres puedan aliviar su molestia de no poder compartir con otras mujeres en el evento.

2.3. Creadores de Beneficios

Los productos y servicios mencionados tienen la labor de crear beneficios hacia los clientes identificados.

Figura 23: Creadores de Beneficios

Creadores de Beneficios		
1) Inspiradas y motivadas por profesionales experimentados	4) Compartir experiencias y proyectos entre participantes	7) Acceso en cualquier momento (curso online)
2) Conocer a mujeres con intereses similares	5) Acceso a un espacio cómodo, armonioso y flexible	8) Compartir aperitivo con participantes.
3) Apoyo entre las participantes. Consejos y recomendaciones.	6) Ejercicios prácticos y aplicables al día a día	

En ese sentido, se ha detectado que tanto el curso online como el *coaching* grupal y el evento presencial, ofrecen diversas herramientas para beneficiar al cliente.

El curso online brinda un horario accesible a todas las mujeres inscritas a un programa. En ese sentido, las mujeres se benefician al poder recibir herramientas sobre el tema del programa seleccionado en el momento que crean más oportuno. Asimismo, pueden experimentar ejercicios aplicables a su día a día, lo cual las beneficia al generar un nuevo aprendizaje en sus vidas.

En relación al brindar un espacio como el de *coaching* grupal, en donde las mujeres reciben consejos, realizan dinámicas a partir de la dirección de una *coach*, esto les otorga a las clientas el beneficio de sentir un mayor apoyo entre mujeres y explorar más a profundidad el tema. En ese sentido, estas pueden recibir tanto consejos de la *coach* como de las participantes.

Por otro lado, las dinámicas tanto de aprendizaje como *networking* que se realizan en los eventos, permiten el conocer y compartir experiencias con otras mujeres que tengan mismos intereses, lo cual genera un ambiente sociable e inspirador, en donde las mujeres pueden expresarse libremente, y recibir consejos o recomendaciones para un determinado problema.

En esa misma línea, el evento presencial se realizará en espacios de *coworking*, es decir, espacios amplios, armoniosos y flexibles, lo cual permite crear un beneficio en las mujeres, ya que hacen que estas se sientan cómodas y tranquilas. Además de ello, el tener espacios flexibles, les permite experimentar diversas actividades en un mismo lugar.

Adicionalmente a ello, el tener *coaches* y expositoras experimentadas durante el evento presencial permite crear el beneficio de que el público objetivo se sienta inspirado y motivado, a partir de los testimonios reales que se presenten y las dinámicas que se realicen.

Para concluir, un creador de beneficio es el ofrecer, como parte final del evento presencial, bocaditos y bebidas, ya que permiten que las mujeres encuentren un espacio para entablar relación con otras, y a la misma vez encontrarse satisfechas.

3. Encaje Problema - Solución

Después de identificar los trabajos, las frustraciones y los beneficios más relevantes para las participantes, y diseñar una propuesta de valor que satisfaga estos elementos, se procede a realizar el encaje Problema - Solución, el cual tiene como objetivo exponer qué elementos del perfil del cliente son resueltos a partir de la propuesta de valor diseñada. Para esta etapa del proceso, no se obtienen pruebas que evidencian el interés del público específico en la nueva propuesta (Osterwalder et al., 2015).

Figura 24: Primer Encaje. Problema – Solución

TRABAJOS	FRUSTRACIONES		BENEFICIOS	
1) Poder conocerme mejor y ganar confianza en mí misma ✓	1) No fomentan la interacción entre asistentes ✓	10) No ofrecer comida ni bebida ✓	1) Dinámicas para conocer a otras mujeres ✓	10) Temas diversos ✓
2) Escuchar y aprender de experiencias de otras mujeres ✓	2) Horario no sea flexible ✓	11) Demasiada gente ✓	2) Historias inspiradoras y motivadoras ✓	11) Compartir un aperitivo entre todas ✓
3) Mejorar mis habilidades expresivas ✓	3) Que no hayan grupos pequeños y personalizados ✓	12) Historias exageradas y no creíbles ✓	3) Consejos y recomendaciones entre mujeres ✓	12) Dinámicas de autoconocimiento ✓
4) Aumentar mi red de contactos ✓	4) Que sea teórico ✓	13) Que sea un monólogo. ✓	4) Dinámicas de aprendizaje ✓	13) Precio accesible ✓
5) Salir de la rutina para desestresarme ✓	5) Temas no interesantes y repetitivos ✓	14) Mujeres que no tienen nada en común. ✓	5) Grupo pequeño (personalizado) ✓	14) Mujeres con intereses en común ✓
6) Aprender conocimientos aplicables al día a día ✓	6) Lugar incómodo y ruidoso ✓	15) Mencionar la palabra empoderamiento ✓	6) Lugar tranquilo y acogedor ✓	15) Se regale Merchandising ✓
7) Adquirir nuevos conocimientos para mi negocio ✓	7) Desorganización y poca planificación ✓	16) Precio Alto ✓	7) Expresarse libremente sin ser juzgada ✓	
	8) Dinámicas clásicas y aburridas ✓	17) No hay respeto entre participantes ✓	8) Expositoras entretenidas e interesantes ✓	
	9) Expositor sin vasta experiencia en el tema ✓		9) Seguimiento continuo a los participantes ✓	

A través de la Figura 17, se observa que la propuesta de valor no ha abarcado todas las frustraciones y beneficios que el segmento de cliente identificado exigía. Sin embargo, se han tomado en consideración, aquellos que han sido de mayor importancia y han marcado una diferencia en el cliente.

4. Encaje Producto - Solución

Al finalizar la etapa Encaje Problema - Solución, se procede a validar o invalidar la propuesta de valor generada, con la finalidad de verificar que los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de beneficios, generan valor para el cliente (Osterwalder et al., 2015). De esta manera, en esta etapa se desarrolla el prototipo del servicio y/o producto, se valida frente al público objetivo, y se recibe retroalimentación. Para el presente proyecto profesional, se desarrolló un prototipo visual del programa que consistió en un video ilustrativo de cada una de las partes del programa. Este, se presentó en tres (3) *focus groups*, con la finalidad de validar el programa y recibir retroalimentación del público objetivo.

A continuación, se procede a mostrar los hallazgos obtenidos a través de la realización del testeo.

En el proceso de validación y retroalimentación de los clientes, se halló que las participantes se muestran interesadas por participar en el programa. Lo describen como completo, integrado, innovador en el mercado, y valoran la flexibilidad de este. Es decir, al estar trabajando y/o estudiando, las participantes no cuentan con mucho tiempo, por lo cual, que se brinde un espacio virtual y presencial lo hace llamativo. Asimismo, sienten que es para ellas debido a que consideran que siempre existe algo que deben mejorar y reforzar tanto en su vida personal como profesional.

Con respecto a los tres espacios del programa, la gran mayoría de participantes mostró su preferencia por el evento presencial, debido a que conectan con mujeres que tienen sus mismos intereses, conocen directamente a la presentadora y a la *coach* del programa, y comparten las experiencias que han tenido. Adicionalmente, mencionaron que los tres espacios son indispensables entre sí, ya que lo ven como un proceso de constante aprendizaje. Esto último, se puede apreciar en el comentario de Isabel, quien menciona: “me gustan los tres bloques, se complementan bastante bien, sin uno no entenderías el otro, y así el curso es súper interesante” (Comunicación personal, 13 de julio, 2019).

Asimismo, señalaron que la estructura del programa es adecuada, ya que consideran que el primer espacio les permite prepararse e informarse sobre el tema. El segundo espacio les ofrece el interiorizar sobre lo aprendido en los videos, a partir de las dinámicas entre las participantes y las consultas que pueden realizar a la *coach*. Finalmente, señalaron que el espacio presencial les otorga un momento para hacer más tangible el curso y concluir con su aprendizaje de la mejor manera, es decir, encontrando un espacio de conexión entre ellas para compartir lo aprendido en el programa.

Por otro lado, la gran mayoría de las participantes estuvieron de acuerdo con que el programa durará un mes, ya que señalaron que si se amplía por más tiempo perderían el interés en el programa, se desmotivarían, y hasta se podrían aburrir. Asimismo, se mencionó que, si bien no se tiene un seguimiento, las continuas actividades que ofrece durante un mes el programa hace que este sea atractivo. En ese sentido, una participante del *focus group*, Indira, de 25 años, opinó: “está bien que sea un mes porque el aprendizaje es continuo, si fuera más tiempo perdería la ilación de los subtemas o lo dejaría todo para después” (Comunicación personal, 15 de julio, 2019).

Además de lo mencionado, las participantes consideran que el espacio de *coworking* es el más adecuado para el evento final, ya que es un espacio dinámico, amigable y moldeable para realizar dinámicas grupales.

Las participantes calificaron el programa elaborado con un promedio de 17 puntos sobre 20, en ese sentido, comentaron ciertas mejoras para que se logre la puntuación máxima. A continuación, se procede a describir los puntos de mejoras propuestos para el servicio.

En primer lugar, una mejora que mencionaron las participantes fue el desarrollo de un encuentro presencial, *Meet Up*, al inicio del programa y donde se realicen dinámicas entre las participantes, ya que buscan conocerse desde el inicio para tener más confianza entre ellas durante las actividades posteriores. Adicionalmente, sugirieron crear una página de Facebook en donde se incluya a todas las participantes del programa, para que en caso requieran comunicarse con otras mujeres del curso, lo puedan hacer. Ello se aprecia en el comentario de Claudia (22 años): “Sería bueno crear un Alumni o un grupo de Facebook, para sentirnos más conectadas con las otras participantes” (Comunicación personal, 15 de julio, 2019).

En segundo lugar, les gustaría encontrar en la página web una sección donde puedan informarse sobre la trayectoria y experiencia de la expositora que realizará los videos del programa. Adicionalmente, piden que, dentro del programa desarrollado en la plataforma web, se tenga un panel de comentarios donde puedan escribir qué esperan de este.

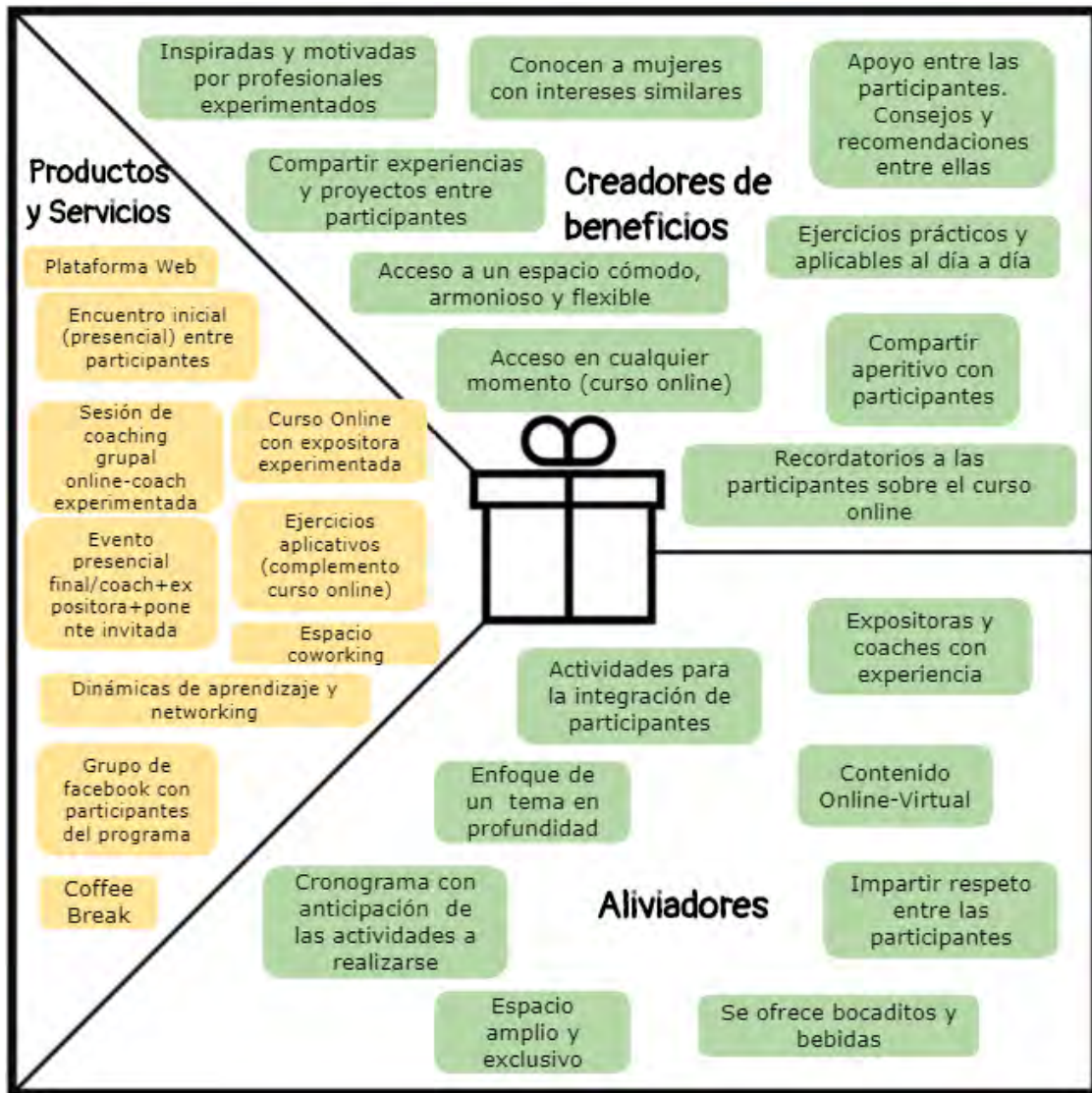
En tercer lugar, mencionaron que les gustaría un recordatorio para no perder el interés en el curso online, por lo que sugieren un seguimiento por correo. En cuarto lugar, les gustaría recibir un certificado online del programa del cual han participado. Finalmente, hicieron énfasis en que, en el evento presencial de cierre, se invite a mujeres reconocidas por su trayectoria para que puedan escuchar nuevas experiencias de éxito.

Tabla 22: Mejoras Identificadas por el Público Objetivo

Nº	Mejoras Identificadas por el público objetivo.
1	<i>Meet Up</i> . Encuentro al inicio del programa para tener más confianza con las participantes en las siguientes actividades.
2	Página de Facebook. Tener otra fuente de comunicación con las participantes del programa.
3	Nueva sección en la Página web. Información acerca de la trayectoria y experiencia de la expositora.
4	Panel de comentarios. Muro en la página web donde puedan escribir qué esperan del programa
5	Recordatorio del Curso Online. Seguimiento a través de mensajes por correo.
6	Certificado Online al termino del programa.
7	Invitadas en el evento presencial. Se invite a mujeres reconocidas para escuchar nuevas experiencias.

Cabe señalar que las mejoras propuestas por las participantes, se procedieron a implementar en el servicio ofrecido, los cuales se pueden apreciar en el nuevo mapa de valor elaborado (Figura 25).

Figura 25: Segundo Mapa de Valor



Después de la aplicación de *focus groups* para validar la propuesta ofrecida, y de haber establecido un nuevo mapa de valor en base a la retroalimentación de los participantes, se desarrolló un nuevo prototipo para el programa, rediseñado en base a las mejoras propuestas por el público objetivo. Con la finalidad de tener una muestra representativa de la aceptación de la propuesta de valor, se realizaron 384 encuestas, en un periodo de dos semanas, con un nivel de

confianza de 95%. La muestra estuvo conformada por mujeres de 21 a 35 años que viven en Lima Moderna, cuyas ocupaciones son trabajar y/o estudiar.

En relación a los hallazgos obtenidos, se establece que el 98% de encuestadas, encuentra atractiva la propuesta del programa “Womanki”. Asimismo, el 93% también considera atractiva la estructura semipresencial del programa. Tomando como referencia la información recolectada previamente a través de los *focus groups*, este último resultado se puede asociar a la frustración del segmento de clientes de no contar con mucho tiempo para poder asistir a actividades presenciales durante los días hábiles de la semana. Además de ello, el resultado se encuentra acorde a las perspectivas mostradas por las participantes del *focus group*, quienes validaron el proyecto y señalaron que valoran la flexibilidad y lo innovador del programa. Ello se puede apreciar a partir de comentarios como los de Viviana, de 23 años, quien señala que, si hay una parte online y presencial, se inscribiría porque necesita flexibilidad (Comunicación personal, 15 de julio, 2019). De igual manera, se rescata el comentario de Andrea, de 22 años, quien opina:

“Me gustó, me pareció innovador. Es mezclar la tecnología, algo que usamos todas. Es darle un mayor aprovechamiento. El último espacio me parece importante porque es algo que no se debería perder. Conocerlas y hacer *networking*. A mí más me gusta que sea virtual y presencial” (Comunicación personal, 12 de julio, 2019).

Figura 26: ¿Te parece atractivo que exista un programa dirigido a mujeres como Womanki?

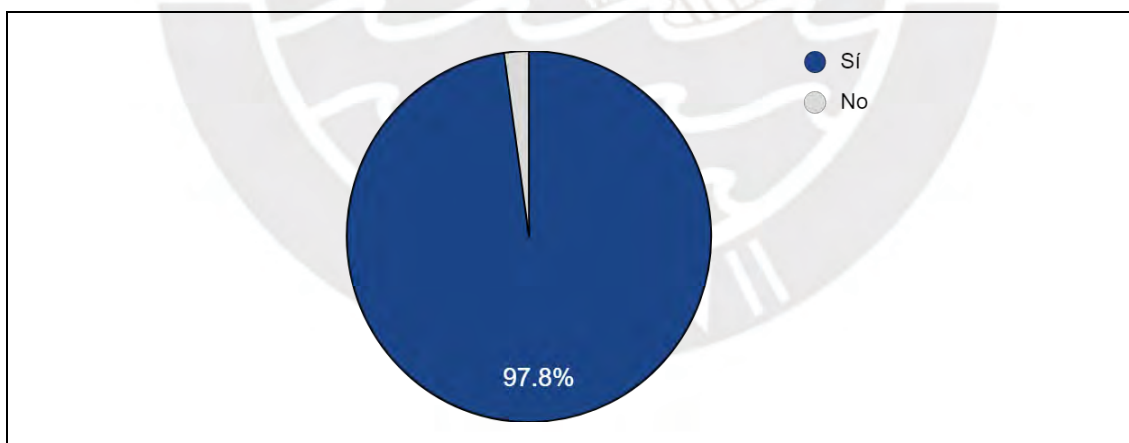
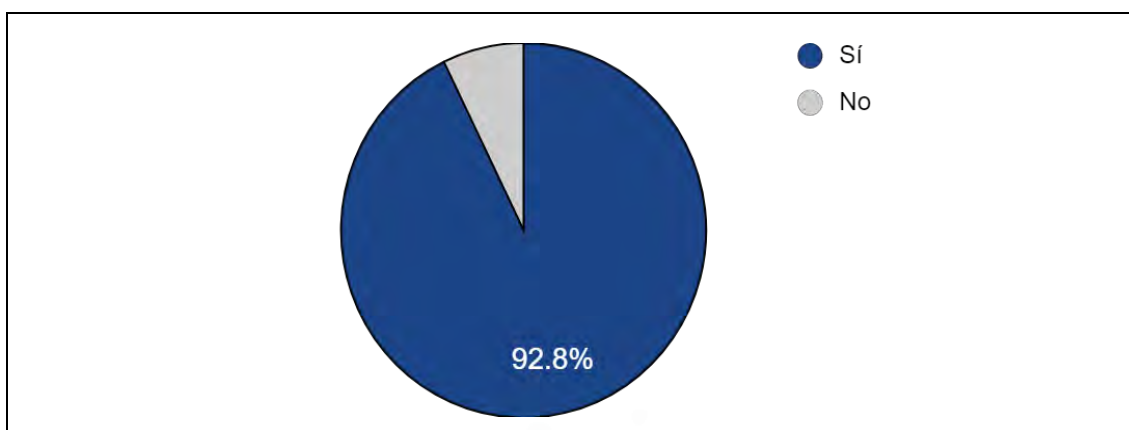


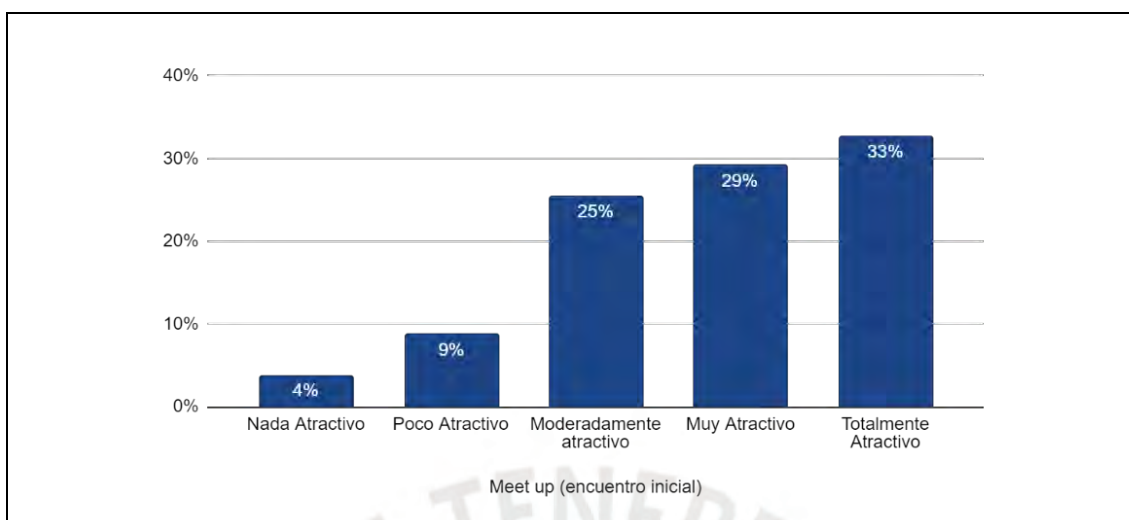
Figura 27: ¿Te parece atractiva la estructura del programa? (Virtual + Presencial)



Por otro lado, para conocer el grado de atracción hacia cada componente del programa, se recurrió a la herramienta de escala de Likert. De esta manera se plantearon cinco alternativas: “Totalmente atractivo”, “Muy atractivo”, “Moderadamente atractivo”, “Poco atractivo” y “Nada atractivo”.

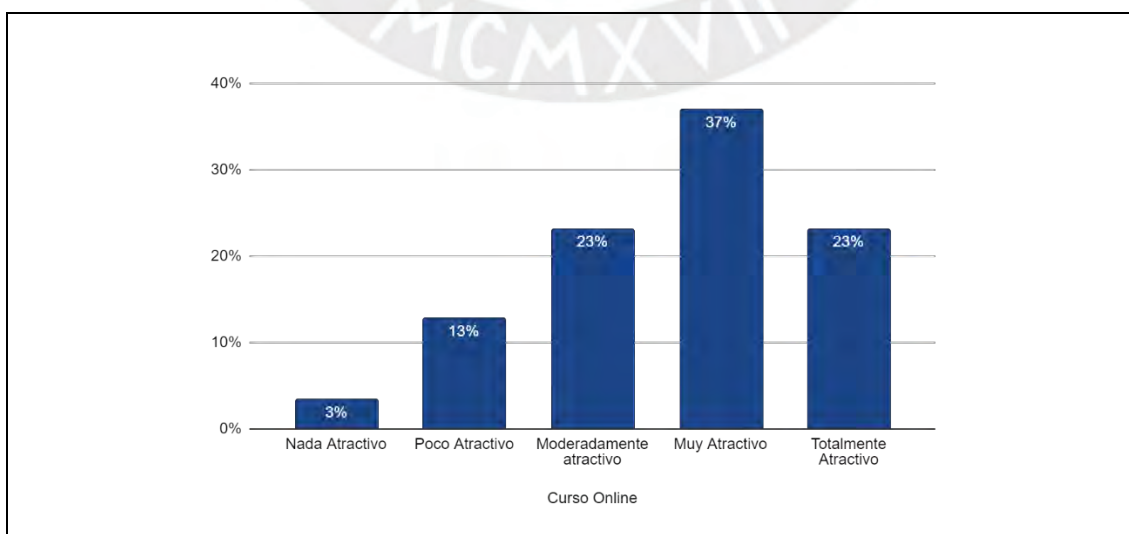
En relación al componente *Meet Up*, es decir, un encuentro inicial entre las participantes al inicio del programa, el grupo de los que percibe la propuesta como “totalmente atractiva” y “muy atractiva”, suma 62%. De esta manera, se evidencia que la incorporación del encuentro presencial al programa es aprobada por el público objetivo. Cabe señalar que esta respuesta tiene relación con la información recogida en los *focus groups* de validación, en donde la mayoría de las participantes exigía como mejora del programa un encuentro presencial para conocer a las mujeres inscritas en este. Esto último, se ve reforzado por lo comentado por las participantes de nuestros *focus groups* como, Fabiola, quien opina que le agregaría un poco más de *networking* grupal y señala la importancia de que el inicio del programa sea presencial (Comunicación personal, 13 de julio, año); y Deyna, de 23 años, que menciona: “le agregaría otra reunión más al comienzo, porque una sola no es suficiente” (comunicación personal, 13 de julio, 2019).

Figura 28: Atracción del público objetivo por el *Meet up*



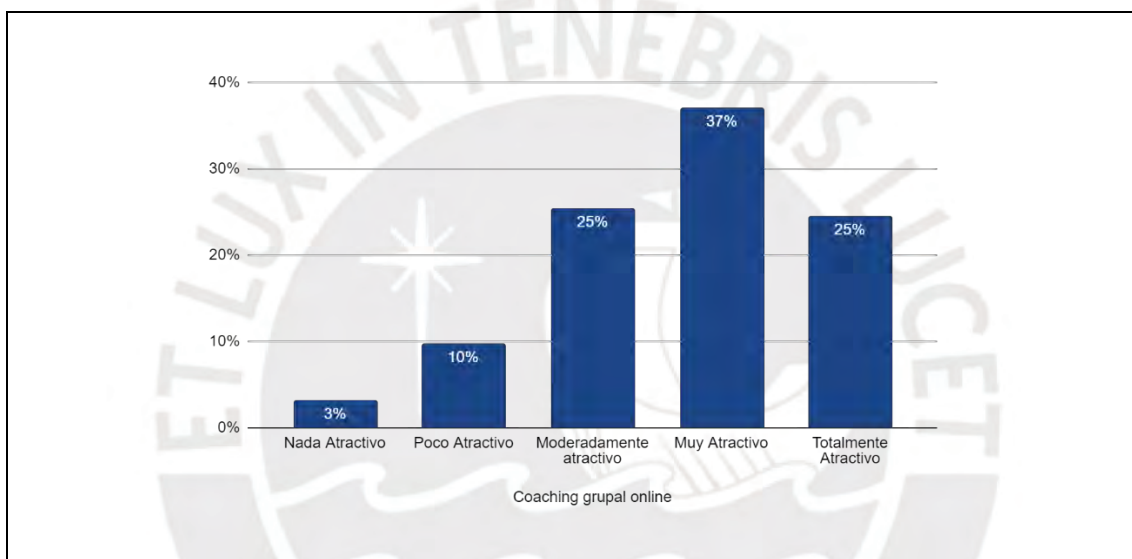
Por otro lado, el segundo componente, el curso online, dirigido por una mujer reconocida y con una alta trayectoria a nivel local, ha sido percibida por el 60% de encuestadas como “Totalmente Atractivo” y “Muy Atractivo”. En relación a los resultados, se evidencia que este elemento también tiene un alto nivel de aprobación por parte del público objetivo. Como se observó en los *focus groups* de validación, varias participantes resaltaron los videos cortos ofrecidos, la flexibilidad, y el aprendizaje que les otorga el curso online. Ello se aprecia a partir del comentario dado por Rita, de 27 años, quien recalca que necesita saber de todo, siempre estar aprendiendo, y que no le demande tanto tiempo, ya que este es muy valioso (Comunicación personal, 12 de julio, 2015). Asimismo, Carla, de 21 años, señala la importancia de la forma en que inicia la actividad, ya que es lo que uno aprende, y la primera impresión que uno se lleva del programa (Comunicación personal, 13 de julio, 2019).

Figura 29: Atracción del público por el Curso Online



Con respecto al tercer componente, el *Coaching* Grupal Online, un espacio con dinámicas personales y colectivas que busca profundizar el tema del programa, más de la mitad de las encuestadas (62%) lo considera como “Totalmente Atractivo y Muy Atractivo”. Los resultados se encuentran acorde a las perspectivas dadas por el público objetivo en los *focus groups* de validación, en donde se señaló que este elemento del programa es innovador, más personalizado y diferente a lo que se observa en el mercado. Así, por ejemplo, Andrea, de 22 años, señala que le gusta el *coaching* grupal online porque es diferente e innovador (Comunicación personal, 12 de julio, 2019), y Carla, de 21 años, dice que el *Coaching* Online le parece importante porque es más personalizado (Comunicación personal, 13 de julio, 2019).

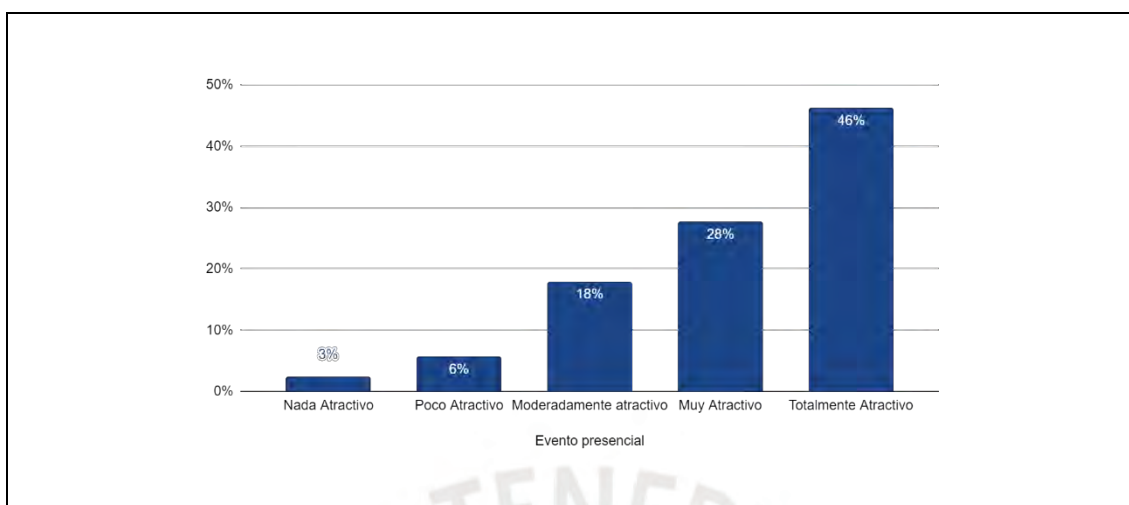
Figura 30: Atracción del público objetivo por el *Coaching* Grupal Online



En referencia al cuarto elemento del programa, el evento presencial, el grupo de los que percibe la propuesta como “Muy Atractivo y Totalmente Atractivo”, suma 74%. En segundo lugar, un 18% de las encuestadas lo considera “Moderadamente Atractivo”. En el otro extremo, un 9% de encuestadas percibe el evento como “Nada o Poco Atractivo”. Al igual que los otros tres elementos del programa, se observa una gran aprobación por parte del público objetivo.

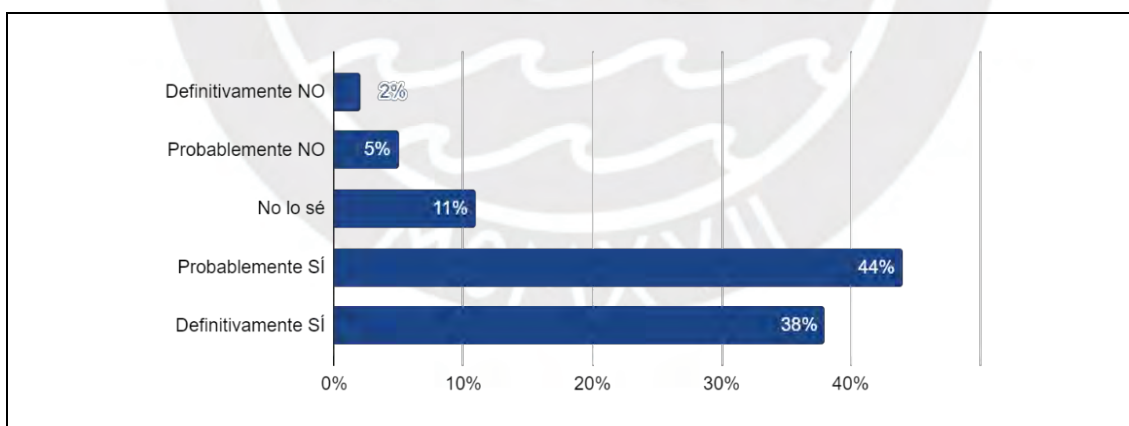
Cabe resaltar que como se ha observado en las figuras anteriores, existe una ligera inclinación por parte del público objetivo hacia los elementos presenciales del programa. Asimismo, se ha encontrado, que cada uno de los elementos del programa son “Totalmente atractivos o Muy Atractivos” para la gran mayoría de encuestadas.

Figura 31: Atracción del público objetivo por el Evento Presencial



En búsqueda de conocer el nivel de participación que podría tener el programa Womanki, se procedió a preguntar a las encuestadas: “Sí Womanki existiera ¿Estarías dispuesta a participar?”. Las respuestas recogidas evidencian que un 38% de encuestadas “definitivamente sí” participaría del programa, mientras que un 44% probablemente también lo haría. Estas respuestas llevan a pensar que, en caso se desarrolle el programa, habría un gran número de mujeres que desearía participar, lo cual se encuentra acorde a las respuestas obtenidas durante el testeo del producto.

Figura 32: Si Womanki existiera, ¿estarías dispuesta a participar?



Como se ha identificado, el programa diseñado muestra una gran aceptación, tanto en su estructura Presencial y Virtual, como en cada uno de sus componentes. Asimismo, se ha corroborado la información recogida en los *focus groups* de validación, en donde la gran mayoría de participantes, si bien mostró su aceptación por los componentes del programa, consideró que

el evento final es el más atractivo. En ese sentido, las encuestas también confirman una cierta inclinación del público objetivo hacia los componentes presenciales del programa.

5. Encaje Modelo de Negocio

Continuando el procedimiento del Value Proposition Design, y al haber observado la aceptación que existe por el programa ofrecido, se procede a realizar el encaje Modelo de Negocio, ya que “una propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso” (Osterwalder et al., 2015). En ese sentido, los autores señalan que el lienzo de modelo de negocio y el lienzo de la propuesta de valor se complementan perfectamente, ya que “el segundo funciona como plug-in del primero y te permite ampliar los detalles de cómo crear valor para los clientes” (Osterwalder et al., 2015).

En relación al Business Model Canvas 1.0, cabe resaltar que se ha propuesto una mejora en la propuesta de valor a partir de un mayor conocimiento del segmento de clientes. En consecuencia, a ello, a continuación, se procede a realizar una nueva descripción del modelo de negocio elaborado para Manki (Ver Figura 33), a partir de la propuesta de valor creada para el segmento de clientes estudiado.

5.1. Segmento de clientes

El segmento seleccionado son mujeres entre 21 a 35 años de edad, que viven en Lima Moderna, y que estudian y/o trabajan. En relación a ello, se identificó que entre las principales necesidades que este segmento de cliente tiene están: 1) el adquirir nuevos conocimientos; 2) el conocerse mejor a sí mismas; 3) el salir de la rutina; 4) el querer superarse a sí mismas; y 5) el conocer a otras mujeres con interés similares para compartir experiencias. Por lo cual, se planteó una propuesta de valor, como se observará, que busca atender a las diversas necesidades específicas del segmento identificado.

5.2. Propuesta de valor

Si bien la propuesta de valor de Manki no era rechazada, las participantes, como se observó anteriormente, buscaban que se realicen más actividades que les permitieran ahondar en el tema propuesto y conocer a las otras participantes. Por ello, se procedió a elaborar la siguiente propuesta de valor: Potenciar el desarrollo personal y profesional de las mujeres mediante espacios presenciales, únicos y exclusivos que permiten la conexión con otras mujeres; así como el uso de espacios virtuales, dinámicos y de aprendizaje continuo.

En relación a lo mencionado, el proyecto cuenta con una plataforma web, a través de la cual se ofrecen programas semipresenciales que constan de cuatro servicios que buscan satisfacer las necesidades del segmento de clientes identificado. Cada programa ofrecido tiene una temática en particular. Cabe señalar que el cliente antes de realizar la selección del programa, puede explorar los contenidos y el detalle de cada uno de estos.

A continuación, se procede a explicar los cuatro servicios que un programa ofrece.

El primer servicio consiste en un curso online virtual, disponible en la plataforma web, el cual permite al cliente adquirir nuevos conocimientos a partir de módulos que contienen videos cortos y de gran impacto, los cuales son diseñados y elaborados por una mujer reconocida por su trayectoria a nivel local. Cabe resaltar, que durante los videos se realizan ejercicios prácticos aplicables a las vidas de las participantes, de forma que el curso sea más interactivo. Asimismo, la usuaria puede ver los videos cuando quiera y desde el lugar que desee, de manera que el tiempo no sea una limitante para ellas. Adicionalmente, la usuaria tiene acceso por cada video, a un panel en donde puede realizar consultas sobre las dudas que tenga, las cuales son resueltas por la presentadora del curso. Cabe precisar que los videos que se ofrecen se dan por un plazo ilimitado.

El segundo servicio, el cual se propone a partir de la retroalimentación obtenida de los *focus groups*, ofrece un primer encuentro presencial entre las participantes. Este busca, a partir del ambiente y las dinámicas que se realizan, que las participantes del programa se puedan conocer entre ellas, de manera que en las siguientes actividades tengan mayor confianza. Cabe resaltar que el encuentro se realiza el sábado de la primera semana del curso, debido a que los días de semana, la gran mayoría de mujeres no puede asistir ya sea por trabajo y/o estudio.

El tercer servicio del programa es el *coaching* grupal online, el cual permite a las participantes, el sábado de la tercera semana del curso, profundizar sobre el tema visto. Asimismo, es un espacio virtual de reencuentro con otras participantes, en donde se realizan tanto dinámicas personales como grupales. Cabe señalar que el *coaching* grupal se realiza en tres horarios, en grupos de máximo 20 personas, de manera que se pueda tener grupos más personalizados.

Finalmente, el sábado de la cuarta semana del curso, se realiza un evento presencial. El evento, permite que las participantes del programa puedan conocer a la presentadora del curso online como a la *coach*. En ese sentido, se tiene un espacio de cierre del curso, en donde se resuelven consultas y dudas finales. En ese mismo espacio, cabe señalar que, se realiza un conversatorio con una ponente invitada para que las participantes puedan escuchar sobre su experiencia y conversar con ella. El evento concluye con las dinámicas de aprendizaje y de *networking* que la *coach* realiza, las cuales están acompañadas de un coffee break. Cabe resaltar que, desde el inicio del programa, las participantes tienen acceso a una página de Facebook

privada, en donde pueden conectarse entre ellas. Adicionalmente, en caso lo requieran, podrán adquirir, al finalizar el programa, un certificado online.

5.3. Canales

La propuesta de valor se dará conocer a las clientas principalmente por las redes sociales de Instagram y Facebook. En ese sentido, se utilizará la cuenta de la *startup* Manki en las dos redes sociales para promocionar el nuevo programa. También se pagará para publicitar el programa por las redes sociales de Facebook e Instagram, ya que según las entrevistadas son los medios que más usan actualmente. Cabe señalar que como forma de hacer publicidad al programa se realizarán videos introductorios en donde la presentadora del curso invitará a las mujeres a inscribirse al programa. Asimismo, cada cierto tiempo se mostrarán en las redes sociales mencionadas el avance del programa, así como testimonios de mujeres que lo hayan cursado.

La técnica de referidos, es decir, el boca a boca, es una herramienta importante que también podrá atraer a nuevos clientes. En ese sentido, las personas que experimenten el programa, así como las personas que conocen Manki, serán una fuente de publicidad del programa.

Las clientas podrán adquirir el programa mediante la plataforma web de la *startup*. Ante cualquier consulta o duda sobre el programa, se brindará un número telefónico tanto en la página web como en la página de Instagram y Facebook.

5.4. Relación con clientes

Por un lado, la *startup* mantendrá relación con los clientes a través de la plataforma web. En esta, los clientes podrán elegir el programa de su elección, llevar el curso online, y mantener una relación indirecta con la presentadora del curso, a través del panel de consultas que presenta cada video.

Asimismo, la relación de la *startup* con sus clientes también será de asistencia personal, es decir, el cliente podrá comunicarse al número de teléfono que aparece en la plataforma web con el fin de tener mayor información acerca del programa brindado. En ese sentido, personal de la *startup* atenderá cualquier inquietud o consulta del público. Cabe resaltar que el número de teléfono brindado, también estará activo durante el transcurso del programa, de forma que, si existe algún inconveniente, problema o queja, se pueda brindar el soporte respectivo. Asimismo, se utilizará el correo electrónico como medio para realizar recordatorios al cliente, de manera que no pierda el interés en el programa que está llevando.

Por otro lado, la *startup* también se relacionará con las clientas mediante la comunidad de participantes de cada programa. Cabe resaltar que se creará una página de Facebook apenas inicie el programa para facilitar la comunicación e intercambio de información entre las participantes. En esta, la *startup* tendrá interferencia, publicando ciertos mensajes, de manera que la página sea activa. Es importante mencionar que esta página de Facebook, también permitirá tener mayor información a la *startup* acerca del programa y las nuevas necesidades de las participantes.

Cabe señalar que, para la selección de temas de los programas, se tendrá una relación de colaboración creativa con el cliente, lo cual significa que, a partir de los comentarios y opiniones, de las clientas se podrá establecer el tema a realizar en los siguientes programas.

La captación de clientes se realizará mediante las redes sociales como Instagram y Facebook, en donde se publicitará el programa. Adicionalmente a ello, la presentadora del curso y la *coach*, cumplirán un rol importante ya que mediante sus redes sociales también podrán captar más clientes para el programa. Asimismo, también se contempla como medio para atraer más clientes, las recomendaciones que antiguas participantes puedan realizar a otras mujeres.

5.5. Estructura de Ingresos

Una de las principales fuentes de ingreso de la *startup* será mediante la suscripción de las clientas a los programas. Es importante mencionar que el ticket promedio por cada programa se establecerá acorde a la oferta existente del mercado, y a las expectativas y estándares del público objetivo. Adicionalmente a ello, cabe precisar que, la *startup* también podrá obtener ingresos mediante la generación de compromisos con sus socios claves.

5.6. Recursos Claves

Para llevar a cabo el desarrollo de esta propuesta, los colaboradores de Manki tendrán que aumentar. En ese sentido, se deberá establecer un equipo multidisciplinario en la *startup* en las áreas de logística, finanzas y marketing. Adicionalmente, tanto la presentadora del curso, la *coach* y la invitada especial que serán parte del programa, deberán tener una trayectoria importante a nivel local, ya que, como se ha observado en los *focus groups*, este es un elemento fundamental al momento de decidir por la compra del programa. Cabe resaltar que el personal externo será de suma importancia para la filmación de los videos, editado de estos, y otros requerimientos del curso online.

En relación al espacio en donde se realizarán los encuentros presenciales, estos son relevantes debido a que el ambiente en donde se desarrolle influye en los comportamientos de las

clientas, como se ha mencionado en los *focus groups*. Por lo cual se han establecido lugares que cumplan con las expectativas de las clientas como un bar, con respecto al encuentro presencial, y un *coworking* para el evento presencial de cierre.

Asimismo, el programa podrá funcionar principalmente debido a la plataforma web. En ese sentido, la plataforma web almacenará la presentación del programa, la imagen de la *startup*, los videos del curso online, y medios de comunicación con las participantes, por lo cual esta herramienta será indispensable para la *startup*. Además de ello, la aplicación Zoom será de suma utilidad para poder realizar el *coaching* grupal online, cabe resaltar, que este medio causó mucha expectativa en las clientas.

5.7. Actividades Claves

Una de las actividades más importantes que estará a cargo del equipo de Manki será el establecer el tema que se desarrollará en el programa. Se ha observado, tanto en los primeros *focus groups* exploratorios, así como en los *focus groups* de validación, que el programa tiene que tener un tema atractivo para el cliente, por lo cual indagar en este es fundamental para que el programa funcione.

Asimismo, se ha detectado a partir de la investigación, que la trayectoria y la experiencia de la presentadora del curso online y la invitada especial del evento presencial, son determinantes al momento de la compra del programa por parte del cliente. Por ello, el investigar y determinar quién será la presentadora y la invitada especial, tiene que ser un trabajo arduo que vaya acorde a las preferencias del cliente.

El diseño del curso online estará a cargo de la presentadora del curso, sin embargo, se tendrá que dar soporte desde una perspectiva interna, para que el curso sea dinámico, y no teórico, una de las exigencias principales del público. Adicionalmente a ello, se tendrá que tener una supervisión en los videos realizados debido a que serán la herramienta de más uso, y la que acompañará a las participantes durante todo el mes, por ello el supervisar que estos videos sean de alta calidad es clave.

La planificación y ejecución de los dos encuentros presenciales será determinante también para el público. Se pudo observar que las participantes de los eventos de Manki, estuvieron disconforme con ello. Cabe resaltar que las participantes de los *focus groups* le dieron una importancia alta a este factor. Por lo cual, la planificación y la organización de cada evento se debe realizar a detalle, de modo tal que no cause ninguna disconformidad en el cliente.

5.8. Asociaciones Claves

Se ha identificado ciertos socios claves para optimizar el modelo de negocio. Entre ellos se encuentran: una empresa audiovisual, la presentadora del curso y la *coach* online, una empresa que ofrezca espacios *coworkings*, los medios de comunicación, y organizaciones que estén vinculadas o tengan como target a un público femenino. Cabe precisar que la relación que se genera con la mayoría de empresas es de cliente - proveedor. En ese sentido, se busca asegurar los principales suministros que la empresa necesita para brindar un servicio de calidad.

En primer lugar, se establece como proveedor clave una empresa audiovisual de forma que los videos de los cursos online sean de calidad y acorde a las exigencias del público objetivo. La relación cercana y la exclusividad de la producción del material audiovisual de los programas a la empresa audiovisual permitirán la reducción de costos para la *startup*.

En segundo lugar, la *speaker* que diseñe y desarrolle el curso, así como, la *coach*, serán proveedoras importantes del programa. El establecer relaciones estrechas permitirá no solamente asegurar uno de los más importantes recursos del programa, sino también brindar mayor confianza a los clientes. Tanto la empresa como la presentadora y la *coach*, se verán beneficiados en relación a la imagen y visibilidad que tendrán para el segmento de clientes establecido.

En tercer lugar, como se observó en los *focus groups*, el espacio que se brinde en el evento presencial tiene que ser un *coworking* exclusivo para los clientes. Acorde a ello, se busca establecer relación con una empresa que brinde espacios de *coworking*, de manera que se otorgue un ambiente adecuado a los requerimientos del cliente.

En cuarto lugar, los medios de comunicación se observan como socios claves, debido a que estos permitirán conocer el nuevo servicio que Manki ofrecerá en el mercado. Cabe resaltar que, anteriormente, la empresa ha tenido cercanía a estos medios para lanzar sus servicios, por lo cual se identifica como un socio importante para la nueva propuesta de valor.

Finalmente, se han identificado como socios claves, en términos de alianzas entre empresas competidoras, a las organizaciones que estén vinculadas o tengan como target a un público femenino. En ese sentido, se establecerán alianzas con estas organizaciones con el fin de visibilizar más a la *startup* en el mercado, y hacerla más competitiva.

5.9. Estructura de Costos

Los costos anuales que proceden de la propuesta del nuevo modelo de negocio son: los costos fijos y los costos por los programas a realizar.

Con respecto a los costos fijos en los que se incurren, estos hacen referencia a los honorarios de los tres colaboradores de la empresa, los costos de publicidad que se realizarán en las redes sociales de Facebook e Instagram, el costo de los planes telefónicos para los colaboradores, el mantenimiento de la página web y el pago por el dominio de esta.

Por otro lado, los costos del programa se deben a los cuatro servicios que se ofrecen: el curso online, el *Meet Up*, el *coaching* grupal online, y el evento presencial.

En relación al primer servicio, el curso online, el costo en que se incurre es por la productora audiovisual, y por el diseño y dictado de la *speaker*. Cabe señalar que, como se observa en la Tabla 23 se elaboran tres cursos. Cada uno se dicta en un mes distinto, y se repite cuatro veces por año, disminuyendo de esta manera los costos de producción y adaptándose a las limitaciones de los recursos humanos de la *startup*. En ese sentido, al reproducir tres cursos que ya han sido grabados, también se tendrá un costo por los derechos de autor.

En el segundo servicio, el *Meet Up*, se ha establecido el costo por una *speaker* que realiza dinámicas con las participantes del programa. Cabe señalar que no se tiene un costo por alquiler del local, debido a que se realizará en un bar, el cual ofrece un espacio de forma gratuita (Ver anexo N).

En el tercero, el *coaching* grupal online, se registra el costo de la *coach* por tres sesiones, y de la aplicación Zoom, una herramienta que brinda mediante su plataforma reuniones online. El evento presencial de cierre, incurre en los costos de un fotógrafo, una *coach*, dos *speakers* (*speaker* del curso online y una invitada especial), el alquiler del espacio cowork, una anfitriona para la recepción de invitados y un coffee break. Ver mayor detalle en Anexo N.

A continuación, se presenta una tabla con una aproximación de los costos anuales que se tendrían que asumir por doce programas.

Tabla 23: Aproximación a los Costos Anuales de 12 Programas por año

	Cantidad	Costo Mensual (S/)	Costo Anual(S/)
Gastos Honorarios Profesionales (3)	12	7,000	84,000
Gastos de publicidad en redes	12	600	7200
Gastos de comunicaciones (3)	12	150	1,800
Mantenimiento y Dominio por Web	12	165	1,980
Sub-Total: Costos Fijos			94,980

	Cantidad	Costo Mensual (S/)	Costo Anual(S/)
Cursos : Producción Audiovisual	3	1,700	5,100
Curso : Diseño y dictado. <i>Speaker</i>	3	1,500	4,500
Curso : Derechos de Autor	9	170	1,530
Evento <i>Meet Up</i> (1er Sábado)	12	350	4,200
<i>Coach</i> Grupal (3er Sábado)	12	3,068	36,816
Evento Final (4to Sábado)	12	6,052	72.624
Sub Total: Costo por Programas			124,770
Costo Total Anual (S/)			219,750

Es importante recalcar que, si bien la inversión inicial no forma parte de la estructura de costos, se ha estimado que el proyecto, aproximadamente tendría una inversión de S/ 26,500. En ese sentido, se debe tener en cuenta tres elementos: 1) Creación de la Plataforma Web, 2) Capital para la elaboración del primer programa, y 3) Capital de trabajo (Ver Tabla 24).

La creación de la plataforma web de la compañía tiene un costo aproximado de S/4,500, e incluye un diseño personalizado, un espacio de almacenamiento de 50GB para guardar los videos realizados, un chat online, vinculación de usuarios con las redes sociales, medios de pago, entre otros. Cabe señalar que solo se incurrirá en este gasto el primer año de operaciones.

Asimismo, se ha destinado un capital aproximado para la elaboración del Primer Programa, el cual cubre los costos por los cuatro servicios brindados (S/12,670), y un capital extra de S/ 330 para cualquier eventualidad.

Finalmente, se ha establecido que se necesitaría aproximadamente S/ 8,000 para cubrir la remuneración, los gastos de telefonía móvil de los tres colaboradores, y los gastos de publicidad del primer programa.

Tabla 24: Inversión Inicial

Inversión Inicial	Costo Total (S/)
Plataforma Web	4,500
Capital para la elaboración del Primer Programa	13,000
Capital de Trabajo	8,000
TOTAL INVERSIÓN	25,500

Cabe señalar que, al considerar los recursos financieros y la situación actual de la *startup* Manki, se ha procedido a identificar diversos tipos de financiamiento con los cuales la empresa podría abordar y cubrir una parte, o la totalidad de la inversión inicial del proyecto (Tabla 25).

Tabla 25: Tipos de Financiamientos para iniciar el proyecto

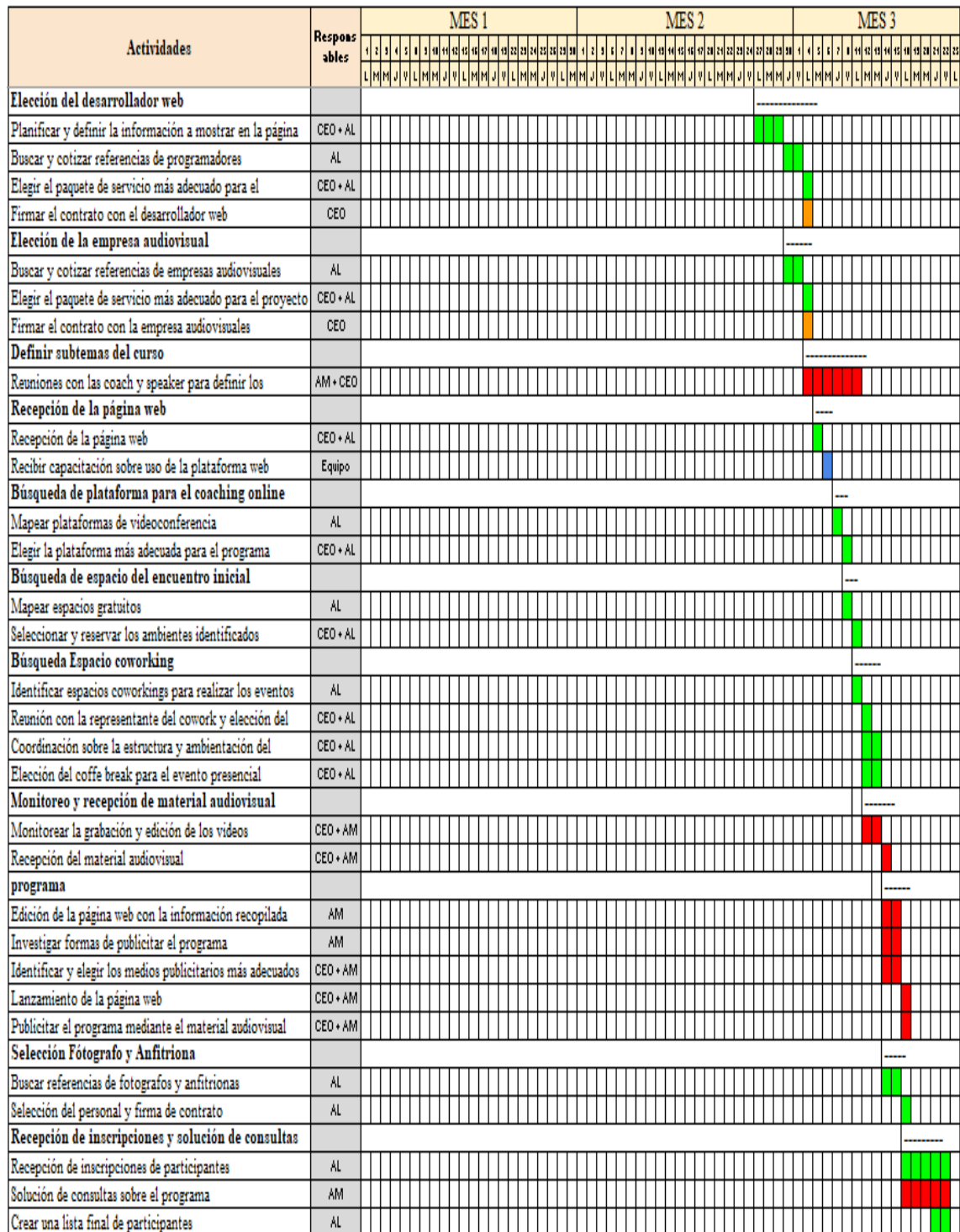
Tipos de Financiamientos	Descripción
Públicos	
Instituciones Gubernamentales/	<i>Startup Perú – Innovate Perú</i> : Iniciativa creada en el 2012 por el Ministerio de la Producción, la cual “tiene por objetivo promover la creación y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores” (Olachea citado en Gestión, 2017). La iniciativa otorga, mediante los concursos que realiza, hasta S/ 50,000 para la validación de modelos de negocios basados en innovaciones de producto, servicios o procesos (Innovate, s.f.)
Privados	
Capital Propio	Una fuente de financiamiento es el capital propio que puede ser aportado por la CEO de Manki. Este tipo de financiamiento hace referencia principalmente a ahorros personales.
3 F’s	Las 3 F’s: Familia, Amigos y Seguidores; hace referencia al financiamiento que se obtiene a través del entorno cercano del emprendedor. Cabe señalar que este entorno suele otorgar fondos al proyecto debido a que tienen una relación estrecha con el emprendedor (Cooter & Schäfer, 2012).
Concursos Privados/ Capital Semilla	Este tipo de financiamiento se basa en “fondos concursables, donde los emprendedores forman parte de un proceso de selección que sirve como filtro para seleccionar las mejores ideas” (Sánchez & Rivera, 2016). Entre los concursos más destacados para obtener capital Semilla se encuentran: Kickstart Perú Premio PQS (Fundación Romero) – “Para quitarse el sombrero” Programas Universitarios (USIL, UP, UL). Waves
Crowdfunding	El Crowdfunding es un tipo de financiamiento, el cual se basa principalmente en recibir donaciones. a través de una página web, para financiar un proyecto. “El Crowdfunding es intermediado por plataformas especializadas, en que el emprendedor sube su proyecto y, a través de una descripción atractiva, intenta cautivar al público para que lo financie” (Asociación de Emprendedores de Chile, s.f., p. 31). Las plataformas de crowdfunding identificadas son: Kapital Zocial, Yupiloo





Figura 33: Business Model Canvas Manki 2.0

<p>7. Asociaciones claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa Audiovisual -<i>Speaker</i> -<i>Coach</i> -Empresas que ofrezcan espacios coworking -Medios de Comunicación -Organizaciones vinculas o que tengan como <i>Target</i> un Público Femenino. 	<p>6. Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer tema de los programas -Proceso de selección <i>Speaker</i>, <i>Coach</i> e <i>Invitada</i>. -Soporte y Supervisión de Curso Online. -Planificación y Ejecución de los encuentros presenciales. <p>8. Recursos claves</p> <p>Recursos Humanos: 1) Equipo Multidisciplinario de <i>Manki</i>. 2) <i>Speaker</i>, <i>Coach</i>, <i>Invitada Especial</i>. 3) Productora Audiovisual</p> <p>Intangibles: Plataforma Web. Aplicación Zoom.</p> <p>Infraestructura: Espacio <i>Cowork</i>.</p>	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Potenciar el desarrollo personal y profesional de las mujeres mediante, espacios presenciales, únicos y exclusivos, que permiten la conexión con otras mujeres, y espacios virtuales, dinámicos y de aprendizajes continuo</p>	<p>3. Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma Web: Indirecta -Asistencia Personal: Colaboradores de <i>Manki</i> ante cualquier consulta. -Comunidad de Participantes. -Colaboración creativa de temas a realizar en los programas. -Captación de clientes: Redes Sociales, <i>Speakers</i> <p>4. Canales de contacto</p> <ul style="list-style-type: none"> -Redes Sociales: Instagram y Facebook. -Videos Introdutorios -Técnica de referidos (boca a boca). - Plataforma web 	<p>1. Segmento de clientes</p> <p>Mujeres entre 21 a 35 años de edad, que viven en Lima Moderna, y que estudian y/o trabajan.</p> <p>En búsqueda de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir nuevos conocimientos - Conocerse mejor a si mismas - Salir de la rutina - Querer superarse a si mismas - Conocer a otras mujeres con intereses similares para compartir experiencias.
<p>9. Estructura de costos</p> <p>Costos Fijos: Honorarios de Profesionales, Publicidad en redes, Gasto de comunicaciones, Mantenimiento y Dominio Web.</p> <p>Costos por Programa: Curso Online (Producción Audiovisual, Diseño y Dictado de <i>Speaker</i>. Derechos de Autor). Evento <i>Meet Up</i> (<i>Speaker</i>). <i>Coach</i> Online Grupal (<i>Coach</i>, Zoom), Evento Final (<i>Speaker</i>, <i>Coach</i>, <i>Invitada</i>, Local, Fotógrafo, <i>Coffe</i> Break)</p>		<p>5. Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscripción al Programa - Empresas vinculadas/<i>Target</i> al público femenino 		



Figura 35: Diagrama de Gantt de la fase pre operativa del proyecto – 2



Leyenda	
CEO	
Asistente de Marketing	
Asistente de Logística	
Equipo (CEO + AM+ AL)	

7. Gestión de Riesgos

En el presente proyecto profesional, se ha considerado relevante el desarrollar de forma complementaria a la metodología Value Proposition Design, un proceso de gestión de riesgos, debido a que “no hay nada más determinante en una empresa, y más en el siglo de la complejidad creciente, que una adecuada gestión de riesgos” (Osterwalder et al., 2015, s.p).

Por ello, en este apartado, identificando que “toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo” (ISOTools, s.f., p.4) y que los riesgos se pueden generar en cualquier actividad de una empresa, se ha considerado pertinente el desarrollo de un proceso que se enfoque en implementar un sistema de gestión de riesgos para el desarrollo de la fase pre operativa de la nueva propuesta.

Basados en la Norma ISO 31000, a continuación, se procede a realizar una aproximación al proceso de gestión de riesgos para la fase pre operativa de implementación de la nueva propuesta.

Siguiendo los lineamientos del proceso, el primer paso es establecer los objetivos de la aplicación de la herramienta, y determinar los criterios del riesgo, es decir, cómo se va a medir el impacto y la probabilidad del riesgo, y cómo se va a determinar el nivel de este.

En ese sentido, los objetivos del proceso de gestión de riesgos que se ha determinado para la fase pre operativa del proyecto son:

- 1) Respetar los estándares de calidad cumpliendo con el presupuesto asignado.
- 2) Mantener los periodos de tiempo para las actividades planificadas.

Asimismo, para el presente proceso de gestión de riesgos, se ha establecido que los criterios para medir la probabilidad de un riesgo, es decir, la frecuencia estimada con la que podría ocurrir este, sean los siguientes:

Tabla 26: Escala Cualitativa de Probabilidad

ESCALA CUALITATIVA DE PROBABILIDAD			
NIVEL	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	VALOR
ALTA	El riesgo puede ocurrir a menudo durante el período pre operativo	71-100%	3
MEDIA	El riesgo puede ocurrir en algún momento durante el período pre operativo	31-70%	2
BAJA	El riesgo puede ocurrir raramente durante el período pre Operativo	0-30%	1

En la misma línea, se ha determinado que los criterios para medir el impacto del riesgo, en otros términos, el daño que causaría el riesgo al concretarse, sean de la siguiente manera:

Tabla 27: Escala Cualitativa de Impacto

ESCALA CUALITATIVA DE PROBABILIDAD		
NIVEL	DEFINICIÓN	VALOR
ALTA	Riesgo que impacta severamente en la ejecución del proyecto según lo planificado, afectando el cumplimiento adecuado de los objetivos en tiempo y costos.	3
MEDIA	Riesgo que impacta parcialmente en la ejecución del proyecto según lo planificado, afectando el cumplimiento de los objetivos en tiempo y costos.	2
BAJA	Riesgo que causa un daño menor, sin afectar el logro de los objetivos de tiempo y costo	1

Por último, cabe señalar que el nivel del riesgo, se ha determinado a partir de la fórmula: Nivel de Riesgo = Probabilidad x Impacto. En relación a ello, cabe mencionar que, para el presente trabajo se han considerado tres tipos de niveles de riesgo (Alto, Medio, Bajo), como se puede observar en la Figura 36.

Figura 36: Criterio Nivel de Riesgo (Probabilidad x Impacto)

		NIVEL			
P R O B A B I L I D A D	ALTA	3	MEDIO (3)	ALTO (6)	ALTO (9)
	MEDIA	2	BAJO (2)	MEDIO (4)	ALTO (6)
	BAJA	1	BAJO (1)	BAJO (2)	MEDIO (3)
		NIVEL	1	2	3
			BAJO	MEDIO	ALTO
			IMPACTO		

Continuando con el proceso de gestión de riesgos, al haber establecido los criterios, se procedió a identificar los riesgos asociados a los objetivos establecidos. En ese sentido, se ahondó en las causas que podían activar los riesgos, y las consecuencias que estos podrían generar en el proyecto (Ver Tabla 28 y 29).

Posteriormente a ello, se otorgó un puntaje de probabilidad y de impacto a cada riesgo, con el fin de conocer el nivel de importancia de estos para la empresa (Bajo, Medio o Alto).

Seguidamente, se estableció el tipo de respuesta (Evitar, Mitigar, Transferir, Aceptar) que se tendría que generar ante una supuesta activación de cada riesgo, y se planteó una solución posible, o tratamiento, para cada uno de ellos (Ver Tabla 28 y 29).

Tabla 28: Matriz de Gestión de Riesgos – 1

Fase 1: Establecer el contexto	Fase 2: Identificar Riesgos			Fase 3: Analizar el Riesgo			Fase 4: Evaluación Riesgo	Fase 5: Tratar los riesgos		
	Objetivos	Descripción del riesgo	Causa Raiz	Consecuencia	P (1 al 3)	I (1 al 3)	P X I (1 al 9)	Tipo de Riesgo	Tipo de respuesta Evitar,mitigar,transferir, aceptar	Respuestas planificadas
		Descripción del riesgo	Posible causa que podría ocasionar al proyecto	Revisar	(1 al 3)	(1 al 3)	(1 al 9)	Alto, medio, bajo		Solución para el posible riesgo
Objetivo 1: Respetar los estándares de calidad cumpliendo el presupuesto asignado	El costo del servicio de la Speaker y Coach sea mayor al presupuesto	La oferta en el mercado de Speakers y Coaches para el tema seleccionado es escasa	Afectaría al presupuesto planificado del programa		2	3	6	Alto	Mitigar	Buscar otros temas específicos que presenten mayor demanda de Speakers y Coaches
	El costo del servicio del programador y empresa audiovisual sea mayor al presupuesto	Los programadores y empresas audiovisuales con basta experiencias ofrecen sus servicios con honorarios elevados	Afectaría al presupuesto planificado del programa		1	2	2	Baja	Mitigar	Replantear los requisitos del puesto para mantener el presupuesto asignado
	Que la página web y los videos no cumpla con los requisitos propuestos de calidad	No se realizó un seguimiento adecuado durante el proceso de elaboración de página web y videos	No cumplen con las expectativas deseadas del equipo		2	2	4	Medio	Mitigar	Contratar otras opciones de proveedores
	El programa no tiene una acogida notoria por parte de las personas interesadas	Publicidad en redes sociales no es atractiva para el cliente	No llegar al monto necesario de chicas inscritas		2	3	6	Alto	Mitigar	Replantear estrategias comerciales
	Sobrecarga de consultas sobre el programa	Falta de tiempo de la persona encargada para la solución de consultas	Pérdida de personas interesadas en la inscripción al		2	2	4	Medio	Mitigar	Contratar a un ayudante de atención al cliente para las temporadas de

Tabla 29: Matriz de Gestión de Riesgos – 2

Fase 1: Establecer el contexto	Fase 2: Identificar Riesgos			Fase 3: Analizar el Riesgo			Fase 4: Evaluación Riesgo	Fase 5: Tratar los riesgos	
Objetivos	Descripción del riesgo	Causa Raíz	Consecuencia	P	I	P X I	Tipo de Riesgo	Tipo de respuest	Respuestas planificadas
	Descripción del riesgo	Posible causa que podría ocasionar el proyecto	Revisar	(1 al 3)	(1 al 3)	(1 al 9)	Alto, medio, bajo	Evitar, mitigar, transferir, aceptar	Solución para el posible riesgo
Objetivo 2: Mantener los periodos de tiempos para las actividades planificadas	No encontrar fondos monetarios para iniciar el proyecto en el mercado	Postulación de concursos/programas en temporada baja	Postergación del inicio del proyecto	2	3	6	Alto	Mitigar	Mapear otro tipo de financiamiento
	Proyecto no atractivo para jurados o inversionistas	El equipo no supo vender la idea adecuadamente	Postergación del inicio del proyecto	1	3	3	Medio	Mitigar	Capacitarse mejor para futuros concursos de
	Tener problemas con la recepción del financiamiento	Coyuntura política, económica o social que atrase el desarrollo del financiamiento	Postergación del inicio del proyecto	1	3	3	Medio	Mitigar	Mapear otro tipo de financiamiento considerando que se recibirá el premio del concurso
	No encontrar a tiempo candidatos idóneos para formar el equipo de trabajo	Desconfianza y desconocimiento de los postulantes sobre la startup.	Se aumenta el tiempo de reclutamiento y selección del proyecto	2	3	6	Alto	Mitigar	Descripción clara del puesto de trabajo. Incentivos para los futuros asistentes
	No encontrar a tiempo a la Speaker y Coach	Que las Speaker y Coach no estén interesadas en el objetivo del proyecto o no tengan	Postergación del inicio del programa	1	3	3	Medio	Mitigar	Comunicar mejor los beneficios de la participación del programa en las reuniones con
	No encontrar a tiempo proveedores idóneos (programador, empresa audiovisual, fotógrafo y anfitriona)	Baja difusión del puesto de trabajo en las fuentes de reclutamiento	Demora en proceso de reclutamiento	1	2	2	Bajo	Mitigar	Aumentar las fuentes de reclutamiento
	Sobrecarga de funciones en el equipo	Tiempos ajustados para las funciones de cada miembro del	No cumplir con sus responsabilidades	2	2	4	Medio	Mitigar	Replantear las responsabilidades de cada miembro del
	Desacuerdo entre la speaker, coach y equipo	Diferentes puntos de vista sobre el tema elegido	Retraso en la elaboración del curso online	2	2	4	Medio	Mitigar	Coordinar más reuniones de equipo
	Demora en la recepción de recursos (página web, videos introductorios y videos editados)	Los proveedores tienen problemas internos (empresa audiovisual y programador)	No tener el material para trabajar en las siguientes actividades	1	3	3	Medio	Mitigar	Contratar a referidos de confianza
	La capacitación brindada es insuficiente para las modificaciones necesarias de la página	El tiempo de la capacitación sobre la página web fue insuficiente	Uso ineficiente de la página web	2	2	4	Medio	Mitigar	Solicitar una nueva capacitación
	No encontrar un espacio cowork disponible para las fechas acordadas	No se realizó la reserva con anticipación	Tomar en cuenta espacios de cowork en distritos no	2	2	4	Medio	Mitigar	Mapear otras opciones de cowork
	Ausencia del personal contratado	Motivos personales del asistente	Retraso en la elaboración de entregables (página web y elaboración de	1	2	2	Bajo	Mitigar	Relevar las funciones al equipo
	Renuncia de alguno de los asistentes	Motivos personales del asistente	Sobrecarga de funciones en el equipo restante	2	3	6	Alto	Mitigar	Realizar un plan de retención para el asistente

Como se puede apreciar en las Tablas 28 y 29, se han identificado distintos riesgos que pueden afectar los objetivos definidos, y por ende la fase pre operativa del proyecto. En ese sentido, se ha podido detectar riesgos de nivel bajo, medio y alto. En relación a ello, cabe señalar que para cada riesgo se ha desarrollado respuestas planificadas, las cuales han sido consideradas como medidas para mitigar los riesgos en caso estos se activen.

Los riesgos que tendrían mayor probabilidad de ocurrir, y mayor impacto en la fase pre operativa son cinco, los cuales, por representar un nivel alto de riesgo para el proyecto, se describirán con mayor énfasis a continuación.

El primer riesgo hace referencia a que el costo de los proveedores (*coach* y *speaker*) sea superior al que se ha presupuestado. Ello, podría suceder en caso exista una escasa oferta en el

mercado, por parte de los profesionales, para el tema elegido. Este riesgo generaría, por consecuencia, que el costo de contratar a los profesionales sea alto debido a la especialización que tienen y a la poca oferta existente. Para mitigar el riesgo, se ha propuesto que, al momento de la elección del tema, se tengan al menos dos alternativas más que sean de interés del público objetivo. Asimismo, se ha propuesto que, durante el periodo de la investigación de mercado sobre los temas atractivos para el segmento de clientes, se ahonde sobre los posibles profesionales para cada tema, de manera que se obtenga una referencia de la oferta existente.

El segundo riesgo con nivel alto es que el interés del público por el programa no sea el esperado. En ese sentido, se ha identificado como posible causa que la publicidad realizada por redes sociales no sea atractiva para el cliente. Para mitigar el riesgo, como primera estrategia se propone contactar socios que permitan difundir el programa mediante ferias gratuitas, charlas, o publicidad en sus redes sociales. Asimismo, como segunda estrategia, se plantea atraer e impulsar el interés del público a partir de concursos realizados en las redes sociales de la *Startup*.

Con respecto al tercer riesgo, no encontrar fondos monetarios para iniciar el proyecto en el mercado, se ha observado que una de las principales dificultades que tiene una *startup* es lograr obtener capital semilla. En ese sentido, los concursos en el Perú no se realizan frecuentemente, y cuando se realizan, gozan de gran competencia. Un modo para mitigar este riesgo, es plantear desde un inicio otras fuentes de financiamiento como las 3F's, el Crowdfunding o el Capital Propio, de manera que se pueda iniciar con ciertas actividades de la fase pre operativa.

En cuarto lugar, se ha detectado que existe un riesgo alto de no encontrar el equipo de trabajo idóneo durante las fechas programadas. En ese sentido, entre las causas que pueden conllevar a ello, están: 1) que los postulantes idóneos desconozcan y desconfíen de la *startup* Manki, y 2) que las fuentes de reclutamiento utilizadas no sean las adecuadas. Ante ello, se plantea que una forma de mitigar lo mencionado es mediante una clara descripción de la empresa y del puesto de trabajo al momento de realizar el reclutamiento. Asimismo, se propone como manera de incentivar las postulaciones de los candidatos idóneos, el planteamiento de beneficios para estos en caso la empresa crezca.

Finalmente, el último riesgo considerado alto es la renuncia de alguno de los miembros del equipo. Este evento generaría que ocurra una sobrecarga de funciones en los otros dos miembros restantes de la empresa, y, que, por ende, ciertas actividades sean postergadas, ampliando el tiempo de la fase pre operativa. En ese sentido, en caso algún colaborador esté planeando retirarse del equipo, se planea un plan de retención. Este consiste en comprender al colaborador y acorde al caso, brindarle mayor flexibilidad (trabajo por objetivos) en el trabajo, capacitaciones y/o incentivos.

CONCLUSIONES

La *startup* Manki, a pesar de tener cuatro años de creación, no ha podido establecerse en el mercado con ninguno de los productos y servicios que ha ofrecido. Actualmente, la empresa al igual que muchas otras *startups* peruanas, presenta deficiencias a consecuencia de no realizar un estudio a profundidad de sus clientes, y no estructurar un modelo de negocio adecuado, afectando la capacidad de realizar mejoras del mismo, y la diferenciación de su servicio.

Ante ello, es importante mencionar que, en la actualidad los mercados se han vuelto más competitivos, y se encuentran en constante cambio. Ello es un reto tanto para las startups como para las empresas tradicionales. En ese sentido, cabe señalar que no solo basta con tener un producto innovador, es importante conocer la aceptación de este y reducir los riesgos financieros del negocio. En ese contexto, las *startups* se definen como empresas creadas para crecer rápidamente a partir de productos innovadores, sin embargo, varias de estas, como es el caso de la *startup* Manki, no contemplan lo fundamental, que muchas veces no está en el producto, sino en la capacidad de adaptación a los cambios, cuya base está en el conocimiento profundo del público objetivo, y la aceptación que tienen ellos ante las nuevas propuestas.

La metodología del Value Proposition Design, otorga herramientas claras y precisas, que permiten identificar el perfil del cliente a profundidad, desarrollar una propuesta de valor y determinar un modelo de negocio; para entender su funcionamiento a detalle, y tener una mayor sostenibilidad a largo plazo. En el caso específico de empresas como Manki, que no cuentan con un modelo de negocio definido, esta metodología resulta adecuada, porque permite reducir la incertidumbre a la cual se enfrenta, alineando al equipo de trabajo, planteando metas claras y probando las hipótesis más importantes de la propuesta de valor, elaborada en función al perfil del segmento de clientes estudiado.

La herramienta *Business Model Canvas* otorga una visión clara y simplificada del funcionamiento de una empresa, permitiendo realizar un diagnóstico interno de la organización, identificando las fortalezas y debilidades. De esta manera, al organizar la información recogida sobre la organización, se obtiene un panorama general de cada uno de los elementos que lo componen, entre ellos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos y actividades claves, socios claves y estructura de costos. La aplicación de esta herramienta permite realizar un diagnóstico interno de la organización, identificando las fortalezas y debilidades. Para el presente proyecto de investigación, se realizaron entrevistas al equipo de Manki y al público asistente, y también se aplicaron observaciones. La información recogida permitió determinar que actualmente existe una débil segmentación del mercado, una propuesta de valor que cumple con satisfacer las necesidades del cliente de forma básica, un

equipo de trabajo insuficiente, y un modelo de generación de ingresos ineficiente ya que, al mantener una entrada gratuita, el público tiende a optar por esta en la mayoría de casos, debido a que las otras opciones de entradas, ofrecidas por Manki, no les genera un valor agregado. Por otro lado, entre las fortalezas se identificó que los conversatorios fueron altamente valorados por parte del público objetivo, sin embargo, ellos consideran que es necesario complementar las sesiones con otras actividades y mejorar la planificación y organización del evento. Entre otras fortalezas, se determinó la fuerte presencia en redes sociales de la *startup*, y la capacidad de establecer alianzas significativas, como la cadena de hoteles Selina.

La investigación acerca de la *startup* Manki permite identificar y exponer la relevancia que tiene el estructurar un modelo de negocio en la actualidad. Durante el desarrollo del proyecto profesional, se pudo identificar que la *startup* en estudio no registraba un modelo de negocio elaborado. Acorde a ello, se pudo determinar que al no haber elaborado ni tener claro su modelo de negocio, no generaba propuestas de mejora para este, y por ello no obtenía uno de los principales beneficios del plantear un buen modelo de negocio: la diferenciación, lo cual afecta directamente en la sostenibilidad de la empresa.

Tomando en cuenta que una *startup*, tiene como objetivo demostrar la viabilidad del producto y el nivel de aceptación y satisfacción por parte del cliente, resulta esencial conocer e identificar las características de un segmento en particular, para reducir el riesgo de fallar en el proceso de desarrollo de una propuesta de valor. El presente proyecto utilizó las consignas empleadas en la metodología Value Proposition Design para organizar la información recogida sobre el perfil del público objetivo: trabajos, frustraciones y beneficios. En relación a ello, el proyecto profesional, si bien determinó mediante la base de datos de la *startup* que el segmento de clientes a estudiar eran mujeres de 21 a 35 años que viven en Lima Moderna y que tienen como ocupación trabajar y/o estudiar, planteó como hipótesis que los trabajos, frustraciones y beneficios, en relación al empoderamiento femenino, de las mujeres de 21 a 24 años y de 25 a 35 años podían ser diferentes. Se concluye, al haber realizado tres *focus groups* para cada sub segmento, que el perfil del cliente no muestra diferencias que generen el desarrollo de dos perfiles distintos, ya que las mujeres de esos rangos de edad y con esas características definidas, están interesadas en contar con espacios para compartir sus experiencias personales con otras mujeres, aumentar sus redes de contacto, inspirarse a través del testimonio de mujeres reconocidas por su trayectoria profesional a nivel local, conocerse mejor a sí mismas, y ampliar sus conocimientos en una diversidad de temas.

La construcción de una propuesta de valor a partir de un conocimiento profundo del segmento de clientes, permite crear soluciones innovadoras para resolver las necesidades del

cliente, y, por ende, generar una diferenciación en relación a la oferta del mercado. De esta manera la propuesta de valor desarrollada para el presente proyecto, tomando en cuenta las características del perfil de segmento de clientes identificado es: Potenciar el desarrollo personal y profesional de las mujeres mediante espacios presenciales únicos y exclusivos, que permiten la conexión con otras mujeres, y espacios virtuales, dinámicos y de aprendizaje continuo. Esta propuesta consiste en un programa que está constituido por tres servicios: Curso , *Coaching* Grupal , y un Evento Presencial.

La etapa de testeo, o encaje producto-mercado, tiene como beneficios principales, en *startups* como Manki, el validar las suposiciones realizadas en la propuesta de valor rápidamente y a un bajo costo, y el recibir retroalimentación del público objetivo. Estos elementos fortalecen el carácter innovador por parte de las *startups* ya que permiten determinar mejoras en la propuesta, y descubrir qué elementos de los diseñados realmente satisfacen las necesidades, alivian las frustraciones, y crean beneficios para el público objetivo. Acorde a ello, el proyecto profesional, mediante la realización de tres *focus groups*, pudo reconocer la aceptación por parte del público objetivo hacia el programa ofrecido. Estos lo señalaron como completo, integrado, innovador en el mercado, y valoraron la flexibilidad del programa. Sin embargo, se observó ciertas mejoras propuestas como: un encuentro presencial inicial, la creación de una página de Facebook, recordatorios para no perder el interés del curso, y brindar un certificado . Adicionalmente, cabe precisar que, si bien cada uno de los servicios fue aceptado por el público objetivo, se pudo determinar que hubo una ligera preferencia por el evento presencial.

La retroalimentación recibida permitió incorporar las mejoras al programa brindado, y posteriormente exponerlo ante el público objetivo mediante una herramienta cuantitativa (encuestas), con el fin de tener una muestra representativa de la aceptación de este. A partir de la aplicación de las encuestas, se concluye que el programa elaborado muestra una gran aceptación en el público objetivo tanto en su estructura como en cada uno de los servicios que brinda. Asimismo, se pudo comprobar una mayor atracción por parte del público objetivo hacia los eventos presenciales, confirmando el hallazgo encontrado en los *focus groups* de validación. De la misma manera, se pudo observar que, un 82% de mujeres muestra un alto interés por participar en el programa.

El modelo de negocio propuesto para la *startup* cumple con las características de una *startup*: 1) es innovador en el mercado, debido a que no existe un programa mensual sobre un tema específico, que conste de cuatro servicios incluidos: *Meet Up*, Curso Online, *Coaching Grupal* y Evento Presencial, 2) está centrado en las necesidades del cliente, ya que la base de la investigación utiliza una metodología que se centra en descubrir las necesidades, frustraciones y

beneficios de un segmento de clientes, y desarrollar propuestas de valor acorde a ello, 3) y tiene un alto potencial de crecimiento debido a que el servicio que se ha elaborado se encuentra en un movimiento de constante crecimiento, como el empoderamiento femenino. Asimismo, el programa que se elabore, se puede repetir diversas veces durante el año, reduciendo de esta manera ciertos costos como el del material audiovisual grabado y el del curso online.

En la actualidad, en el Perú, se ha observado que existe un mayor apoyo hacia las *startups* tanto por parte del sector público como privado; sin embargo, aproximadamente el 90% de este tipo de empresas, no logra continuar con sus operaciones luego de un año debido a que desarrollan productos que no satisfacen una necesidad real del mercado, y/o no estructuran un modelo de negocio adecuado, como consecuencia de no tener conocimiento de qué herramientas usar y cómo llevar a cabo su emprendimiento. El presente proyecto profesional ante ello, brinda una metodología de estudio que, como se ha podido comprobar, proporciona herramientas claras y de fácil aplicación en un contexto tan cambiante como lo es el de las *startups*. Esta metodología, a través de las herramientas otorgadas, permite no solo alinear al equipo de trabajo, reducir la incertidumbre, y aprender constantemente del cliente, sino también demostrar la viabilidad de las propuestas de valor para un segmento de clientes determinado dentro de un modelo de negocio, elemento importante para aumentar la probabilidad de éxito de una *startup*.

RECOMENDACIONES

1. La actual estructura de modelo de negocio que presenta la *startup* no es rentable ni sostenible, debido a que no ofrece una propuesta innovadora centrada en el conocimiento de su público. Por ello, se sugiere a la *startup* que tome en consideración el estudio realizado en este proyecto profesional, y en caso desee brindar un nuevo servicio, investigue a profundidad al público al cual se va a dirigir, ya que, como se ha observado en este proyecto, esto es la base para generar propuestas de valor que realmente solucionen las necesidades, alivien las frustraciones, y genera beneficios para el cliente.
2. Es importante precisar que el Value Proposition Design tiene como principal herramienta el Value Proposition Canvas, la cual requiere de diseñar, testear y ajustar. Estos componentes son un continuo e interminable proceso, por lo cual se recomienda que en caso se decida desarrollar la propuesta se continúe testeando y rediseñando esta.
3. En relación a lo mencionado anteriormente, es importante señalar que en este trabajo profesional se testeó la propuesta de valor mediante un prototipo visual. Si bien esta, fue una herramienta eficiente para conocer la aceptación de la propuesta, se recomienda que en próximos testeos se construya un escenario real del programa, de manera que se pueda obtener una retroalimentación de los clientes más precisa, y se pueda mejorar el diseño del programa.
4. En caso se aplique esta nueva propuesta, se recomienda a la *startup* Manki buscar alianzas o compromisos económicos con organizaciones que estén vinculadas o que tengan como *target* un público femenino. De manera que pueda ser más conocida y visible en el mercado, generando un mayor número de clientes en los programas a ofrecer, y que pueda generar más ingresos.
5. Adicionalmente, se recomienda que, en caso se desarrolle esta propuesta, se tenga una alta consideración tanto por el lugar en donde se realizarán los eventos presenciales como por la experiencia de la expositora del curso online y la coach, ya que estos son los elementos más importantes de la propuesta para el público objetivo.
6. Se recomienda que el programa, antes, durante y después de realizarse tenga exposición en los principales medios de comunicación, de manera que se vuelva más conocido en la sociedad, atraiga más clientes, y otorgue más seriedad y confianza al público objetivo.
7. Acorde a la recomendación recogida en una entrevista con Ximena Vega, se sugiere a Manki relanzar su marca, debido a que esta se asocia con el término *man*, hombre en inglés, lo cual no se encuentra en relación a lo que ofrece. Asimismo, el relanzar la marca

- le permitiría que el público reconozca a la *startup* por su nuevo servicio enfocado en empoderar mujeres, y no por sus productos y servicios anteriores relacionados a los viajes.
8. El proceso de gestión de riesgos es una herramienta que permite identificar los riesgos que una actividad empresarial puede conllevar, y planificar una respuesta ante ello, de manera que se pueda mitigar, evitar, aceptar y/o transferir el riesgo. Se recomienda a Manki que desarrolle un proceso de gestión de riesgos en cada una de los procesos organizacionales, de manera que pueda, disminuir la incertidumbre, y contemplar, y actuar ante los riesgos que pueden afectar el desempeño y la realización de sus proyectos.
 9. Este proyecto profesional ha diseñado una mejora en la propuesta de modelo de negocio de Manki. Si bien la propuesta de valor ha sido validada mediante *focus groups* y encuestas a un determinado segmento de clientes, es importante resaltar que este proceso es el inicio de un proceso más grande. En caso se requiera implementar lo elaborado se debe realizar un plan de negocio.
 10. En el presente proyecto profesional se ha presentado una aproximación de los costos que se generarían en la fase pre operativa del programa. Acorde a ello, ha detectado una elevada cifra en este aspecto. En ese sentido, se recomienda a la *startup* evaluar sus futuros financiamientos para la realización del programa. Es importante mencionar, que si bien, este tipo de empresas pueden lograr grandes financiamientos a través de fondos, concursos, etc.; también existe una alta posibilidad de que no puedan obtenerlos, como se detectó en los riesgos identificados y evaluados. Por ello, se propone y se cree más factible y conveniente que el programa, en caso no sea implementado por la *startup*, también pueda ser creado y desarrollado por una empresa que mantenga fondos destinados para la innovación de nuevos productos.
 11. Es importante mencionar que, si bien en diversos trabajos académicos se ha podido observar el desarrollo de la metodología VPD, no se ha encontrado evidencia de investigaciones que estudien cómo se aplicó la metodología en una empresa y qué beneficios aportó. Por ello, se recomienda como una línea de estudio para futuras investigaciones de la metodología, el desarrollo de una investigación de casos reales de aplicación, de manera que se pueda tener una visión más amplia de los resultados de la metodología.

REFERENCIAS

- Asociación de Emprendedores de Chile (s.f). *Guía de financiamiento para emprendedores*. Santiago. Recuperado de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/guia_de_financiamiento_para_emprendedores.pdf?fbclid=IwAR1uXa27NNX4DfKsX4ZiRmGzQ-efzyi3saqW55cV0_zgMLfD8zqKdI3WiU
- Barnes, C., Blake, H. & Howard, T. (2017). *Selling Your Value Proposition: How to transform your Business into a selling organization* (1a ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- BBVA (2019). *El 'boom' peruano de las 'startups'*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/el-boom-peruano-de-las-startups/>
- Bednar, R. & Tariskova, N. (2017). Indicators of startup Failure. *International Cientific Conference: Industry 4.0*, 2, 276 - 279. Recuperado de <http://industry-4.eu/winter/sbornik/2-2017.pdf>
- Botello, H. (2015). Empoderamiento de la mujer latinoamericana: empleo y educación, 1960 - 2010. *Revistas Tendencias & Retos*, 20(2), 79-99.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires motivation*. New York: Harper Collins.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review América Latina*, 1-11. Recuperado de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758>
- CBINSIGHTS (2018). *The top 20 reasons Startups Fail*. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.
- Chan, W. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 1 - 10. Recuperado de <https://info.psu.edu.sa/psu/fnm/ymelhem/blue%20ocean%20str.v2.pdf>
- Chávez, D. (2017). Modelos de negocio de empresas startup de emprendimiento innovador disruptivo. (Tesis de licenciatura, Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México). Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1512679993296TESISDAVIDCHA.pdf>
- Chávez, L. (17 de noviembre de 2019). *Startups: ¿Cuáles son las limitaciones de los emprendedores en el Perú?*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/startups-cuales-son-las-limitaciones-de-los-emprendedores-en-el-peru-emprendimiento-emprendedores-noticia/>

- Cooter, R. & Schäfer, H. (2012). *Solomon's Knot: How law can end the poverty of Nations*. New Jersey: Princeton University Press.
- Córdoba, A., Arteaga, J. & Bonilla, H. (2015). Fundamentos del pensamiento del Diseño. *Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 7(2), 38-50. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15658/CESMAG15.05060204>
- Crespo, P., De Rham, P., Gonzáles, G., Iturralde, P., Jaramillo, B., Mancero, L., Moncada, M., Pérez, A. & Soria, C. (2007). *Empoderamiento conceptos y orientaciones*. Quito: COSUDE. Recuperado de <https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf>
- Díaz, C. (2014). Modelos de Negocio y Medios Online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y Palabra*, (87), 453-463. Recuperado de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/652/679>
- Díaz, G. & Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229. Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Echemendía, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiol*, 49(3), 470-481. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v49n3/hie14311.pdf>
- Espinoza, I. (s.f). *Tipos de muestreo* [PPT]. Recuperado de: <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- García, A. (4 de febrero de 2015). Design Thinking. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2015/02/design-thinking.html>
- García, E. (8 de marzo de 2018). Hay avances, pero no avanzan. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-hay-avances-pero-no-bastan-64547.aspx>
- Gestión (12 de abril de 2019). *¿Qué es una startup? Todo lo que debes saber sobre una empresa emergente*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/startup-debe-empresas-emergentes-nnda-nnlt-263795-noticia/>
- Gestión (22 de febrero de 2019a). *Inversiones en startups peruanas crecerán al menos 25% en el 2019*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/inversiones-startups-peruanas-creceran-25-2019-259368-noticia/>
- Gestión (15 de junio de 2017). *StartUp Perú ha comprometido más de S/20 millones para cofinanciar proyectos de innovación*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/startup-peru-comprometido-s-20-millones-cofinanciar-proyectos-innovacion-137374-noticia/>
- Gestión (10 de enero de 2017a). *El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280>

- Global Innovation Index (2019). *2019 Report Rankings*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>
- Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (s.f.). *An Introduction to Design Thinking Process Guide*. San Francisco, California. Recuperado de: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
- Hernández, C. & González, D. (2016). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115-137.
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.C.: Mc Graw Hill.
- INEI (2017). Censo Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades indígenas. Lima: INEI
- Innovate (s.f.). *Concurso Capital Semilla para Emprendimientos Innovadores*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-emprendimiento/217-concurso-capital-semilla-para-emprendimientos-innovadores>
- Ipsos Perú (2018a). *Perfil del adulto joven peruano*. Lima: IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/adulto-joven-peruano-v4.pdf>
- Ipsos Perú (2018b). *Perfiles Zonales 2018*. Lima : IPSOS. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_perfileszonales-v5.pdf
- ISO (2018). *Norma Internacional ISO 31000*. Ginebra: ISO.
- ISOTools (s.f). *Norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Ivankovich, C. & Yorlery, A. (2011). “Focus groups”: Técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Ciencias Económicas*, 29(1), 545- 554. Recuperado de https://www.academia.edu/34270334/Focus_group
- Jara, M., Montero, A. & Rivera, D. (2017). Caracterización de los elementos clave del crecimiento de la startup: Estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso Startup Perú. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11825/Tesis%20No.%203.%20JARA-MONTORO-RIVERA%20VF_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jiménez, A. (2016). Estrategia de Competitividad y Emprendimiento, una Revisión de la Literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 4(2), 72–118.

- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 1-11. Recuperado de <http://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>
- Kampa, J., Cziulik, C. & Estorilio, C. (2012). A critical analysis on the Blue Ocean Strategy and an approach for its integration into the Product Development Process. *Product: Management & Development*, 10(2), 79-86. Recuperado de <http://doi.editoracubo.com.br/10.4322/pmd.2013.001>
- Kyhnau, J. & Nielsen, C. (2015). Value Proposition Design. How to create products and services customers want. *Journal of Business Models*, 3(1), 81-92. Recuperado de <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/1105/934>
- Leal-Ruokonen, J. (2013). Creating Service Value Proposition for Company A (Tesis de bachiller, Haaga - Helia University of Applied Sciences, Helsinki, Finlandia). Recuperado de <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61823/Bachelors%20Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. Recuperado de <http://innovationstarterbox.bg/wp-content/uploads/2016/03/Liedtka-J.-Design-Thinking.pdf>
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game*. The Boston Consulting Group. Recuperado de <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
- López-Roldán, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social Cuantitativa* (1a ed.). Barcelona: Creative Commons.
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://repository.binus.ac.id/2009-2/content/A0154/A015481231.pdf>
- Mansilla, M. (2000). Etapas del desarrollo Humano. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(2), 105 - 116.
- Martínez, F. (2016). *Crea tu propio negocio en 20 pasos*. *Startupismo*. Mexicalpán de las tunas: Instituto Nacional Del Emprendedor (INADEM). Recuperado de <https://luisgustavofarro.com/wp-content/uploads/2018/07/Startupismo-2016.pdf>
- Mendoza, M. (01 de febrero de 2019). *Mercado de startups peruano: ¿Qué tan lejos está de conseguir su primer 'unicornio'?* El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/startups-avances-suenos-y-desafios-para-la-innovacion-en-el-pais-noticia/?ref=ecr>
- Montoya, D. M. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*. *Revista Contexto*, (5), 141-152.
- Montoya, D. M. (2015). *Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial*. *Revista Contexto*, (4), 7-20.

- Muhammad, R. & Ijaz, M. (2013). *Focus group Interview as a Tool for Qualitative Research: An Analysis*. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 33(1), 191-198. Recuperado de <https://www.bzu.edu.pk/PJSS/Vol33No12013/PJSS-Vol33-No1-16.pdf>
- Mueller, R. & Thoring K. (2012). *Design Thinking vs. Lean Startup: a comparison of two user-driven innovation strategies*. Artículo presentado en International design management research conference. Boston, Estados Unidos. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_VS_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USERDRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES
- Neuhüttler, J., Ganz, W & Woyke, I. (2018). *Applying Value Proposition Design for Developing Smart Service Business Models in Manufacturing Firms*. Artículo presentado en International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics. Stuttgart, Alemania. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/318173530_Applying_Value_Proposition_Design_for_Developing_Smart_Service_Business_Models_in_Manufacturing_Firms
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*. Estudios del Centro de desarrollo. Paris: OECD Publishing. Recuperado de: https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015). *Startup América Latina: Construyendo un futuro innovador*. Estudios del Centro de desarrollo. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/americas/ProgressReport.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* (Traductor Vázquez, L.). Barcelona: Grupo Planeta. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A. (2014). *Why we created Value Proposition Design*. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2014/9/29/value-proposition-design>
- Pérez, T. (2018). La innovación corporativa con startups: ¿quién acelera a quién? *Revista de economía ICE (Información Comercial Española)*, (904), 157 – 176.
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Radziwill, N. (2015). Value Proposition Design. *Journal Quality Management Journal*, 22(1), 61.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Nueva York: Crown Business. Recuperado de <http://www.shapentrepreneurs.com/wp-content/uploads/2017/10/The-Lean-Startup-.pdf>
- Rodríguez, J. (2015). Instrumentos y Mecanismos de Financiación de para Startups. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Sevilla, Sevilla, España). Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/46462/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Romero, A. (15 de enero de 2019). ¡Las Franquicias de las Mujeres Power están listas para ti! *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/tacosfuertes/2019/01/las-franquicias-de-las-mujeres-power-estan-listas-para-ti.html?ref=gesr>
- Roy, K. (2016). A Study of Responsiveness and Agility for Networks of Collaborators. (Master Thesis, Auckland University of Technology, Auckland, Nueva Zelanda). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/74310973.pdf>
- Ruiz-Bravo, P., Vargas, S. & Clausen, J. (2018). *Empoderar para incluir: Análisis de las Múltiples Dimensiones y Factores Asociados al Empoderamiento de las Mujeres en el Perú a partir del Uso de una Aproximación de Metodologías Mixtas*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/empoderamiento-de-las-mujeres.pdf>
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme Latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, (33), 93-124. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260772740_Una_propuesta_para_la_determinacion_de_la_competitividad_en_la_pyme_latinoamericana
- Salamanca, E., Uribe, C. & Mendoza, L. (2017). ¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna? *Revista Dictamen Libre*, (20), 107-119.
- Salamzadeh, A. & Kawamorita, H. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Artículo presentado en la 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgardo, Serbia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280007861_Startup_Companies_Life_Cycle_and_Challenges
- Salas-Fumas, V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*, (23), 122-143. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282009.pdf>
- Sánchez A., D. & Rivera. P., A. (2016). Análisis de las fuentes de financiamiento para las Startups en el Perú según su ciclo de vida: una aproximación a partir de la experiencia del programa Startup Perú. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Sandulli, F. & Chesbrought, H. (2009). Open Business Models: las dos caras de los modelos de Negocio Abiertos. *Universia Business Review*, (22), 12-39. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Francesco_Sandulli/publication/41805321_Open_Business_Models_Las_dos_caras_de_los_Modelos_de_Negocio_Abiertos/links/57e5196308ae7c90cefc2810/Open-Business-Models-Las-dos-caras-de-los-Modelos-de-Negocio-Abiertos.pdf
- Seclen, J. P. (2016). Gestión de la Innovación empresarial: un enfoque multinivel. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 16-36. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14869/>
- Serrano, M. & Blázquez, P. (2018). *Design thinking Lidera el presente, crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.

- Teece, D. (2009). Business Model, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2010), 172-194. Recuperado de <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Télam (21 de marzo de 2017). *Las mujeres sufren “exclusion y falta de empoderamiento” a nivel mundial*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201703/183139-las-mujeres-sufren-exclusion-y-falta-de-empoderamiento-a-nivel-mundial.html>
- Tesch, J. (2017). *Business Model Innovation in the Era of the Internet of Things: Studies on the Aspects of Evaluation. Decision Making and Tooling*. Cham, Suiza: Springer. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=URyDDwAAQBAJ&pg=PA21&dq=business+model+definition&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiA4ay5vIPmAhUOwIkKHf2CAVgQ6AEISzAF#v=onepage&q=business%20model%20definition&f=false>
- The Boston Consulting Group (2019). *Business Model Innovation*. Recuperado de <https://www.bcg.com/capabilities/strategy/business-model-innovation.aspx>
- Vargas, C., Oblitas, R., Minaya, G. & Boehm, F. (2018). *Gestión de Riesgos para la prevención de corrupción en el Perú*. Lima. Recuperado de http://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2018/04/gestion_de_riesgos_para_la_preencion_de_corrupcion_en_el_peru_final.pdf
- Villajuana, C. (2011). *Cómo formular la estrategia del Océano Azul. El caso de la Clínica Tres Marías*. Lima: Esan Ediciones.
- Wibawa, B., Baihaqi, I., Saiful, M., Kunaifi, A & Anityasari, M. (2016). *Business Model and Value Proposition Design for the Establishment of The Herbal Tourism Village in Subaraya*. Artículo Presentado en International Conference on Innovation in Business and Strategy, Kuala Lumpur, Malasia.
- Zott, C. & Amit, R. (2016). ¿Cómo innovar en modelos de negocios? *IEEM Revista de Negocios*, 19(1), 58-62.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de Negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 13(1), 65-70.

ANEXOS

ANEXO A: Fichas Técnicas, Resumen de entrevistas, y Guía de Entrevista a CEO y Colaboradora de Manki

Guía de Entrevista a CEO y a Colaboradora de Manki

BLOQUE 1: Conociendo a Manki

1. ¿Cuéntanos cómo ha ido transformándose Manki? (diferentes enfoques de modelo de negocio para el rubro de turismo) ¿Manki llegó a tener un modelo de negocio?
2. ¿Cuáles han sido los logros de Manki?
3. ¿En qué ha fallado Manki?
4. ¿Por qué crees que ha cambiado la esencia del primer producto con el último de Manki? ¿Cómo ha afectado esto a Manki? ¿Cómo ha afectado esto a los clientes de Manki?

BLOQUE 2: ¿Qué es Manki hoy? - Preguntas Generales

1. ¿Qué es Manki hoy y que busca?
2. ¿Cómo ves a Manki en un año y en tres años?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Manki?
4. ¿Cuál es el reto de Manki?
5. Actualmente ¿Manki tiene algún modelo de negocio establecido o ideado? ¿Cuál es el problema que percibes en Manki?

BLOQUE 3: Segmentos de clientes, relación con los clientes, y canales

Segmentos de clientes

1. ¿Quiénes son los clientes de Manki?
2. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (Edad, NSE, Género, Educación, Profesión, Residencia)
3. ¿El público objetivo de Manki está segmentado?
4. ¿Qué datos conoces sobre el mercado al que Manki está dirigido?
5. ¿Por qué Manki se enfoca en Mujeres?

Relación con los clientes

1. ¿Cuál es la conexión/relación que tiene Manki con su público?
2. ¿Cómo sabes que la oferta de Manki es valiosa para tus clientes?
3. ¿Cuáles son los beneficios que valora el cliente?
4. ¿Manki ha llegado a fidelizar a sus clientes?
5. ¿Cuántos eventos realizan al año?
6. ¿Cuál es la percepción de tus clientes al respecto del servicio que Manki ofrece?
7. ¿Han logrado conectar el producto de paquetes de viajes con su enfoque actual de mujeres emprendedoras?

Canales

1. ¿Qué medios y formas de contacto se utilizan en Manki para que el cliente conozca el servicio?
2. ¿Qué tipos de materiales de marketing emplean?

BLOQUE 4: Propuesta de Valor

1. ¿Cuál es la propuesta de valor de Manki?
2. ¿Que ofrece Manki?
3. Si pudieras describir Manki en una palabra ¿Cuál sería?
4. ¿Cuáles son las características y beneficios del servicio?
5. ¿Cuáles son los competidores o amenazas para Manki?
6. ¿Manki está realizando algo innovador?
7. ¿Por qué se enfoca en el empoderamiento de la mujer? ¿Cómo Manki contribuye en ese ámbito? ¿Qué relación tiene la esencia de Manki (viajes) con el tema de la mujer (empoderamiento)?

BLOQUE 5: Socios Claves, Actividades Claves y Recursos Clave

Socios Claves

1. ¿Quiénes son los proveedores claves? ¿Qué socios son claves para conseguir llegar a los clientes?
2. ¿Qué tipos de acuerdos o alianzas estratégicas tiene Manki? ¿En qué consisten?

3. ¿Cómo consigues a tus expositores y socios?
4. ¿Cómo has logrado conseguir nuevos aliados? (Selina)

Actividades claves

1. ¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor a tu cliente?
2. ¿Qué actividades son claves para establecer una buena relación con tus clientes?
3. ¿Se han identificado otras actividades claves en Manki además de las ya mencionadas?
4. ¿Cómo es el procedimiento que realizas para crear un evento?
5. Luego de los eventos, ¿Cuál es el proceso de aprendizaje y los puntos de mejora que se establecen?

Recursos Claves

1. ¿Qué recursos tiene Manki? (Físicos, Intangibles, Humanos y Económicos)
2. Respecto a los recursos claves ¿Cuántas personas conforman hoy Manki? Y ¿a qué se dedica cada persona?
3. ¿Sientes que necesitas más recursos?
4. ¿La empresa puede sostenerse o no puede sostenerse por sí misma con sus recursos propios?

BLOQUE 6: Estructura de ingresos y costos

Estructura de ingresos

1. ¿Cómo Manki genera ingresos?
2. ¿Manki es rentable?
3. ¿Puede la empresa sostenerse a sí misma con sus recursos propios?
4. ¿Cuáles son las fuentes de financiación?
5. ¿Los socios contribuyen con capital?
6. ¿Cuál es el retorno de la inversión?
7. ¿Cuál es la forma de pago a proveedores?
8. ¿Cómo es la estructura de precios?

Estructura de costos

1. ¿Financieramente cómo se desempeña Manki, ¿cuáles son sus gastos fijos y variables? (costos)
2. ¿Cuáles son los costos del servicio?
3. ¿Cuál es el punto de equilibrio?

Tabla A1: Ficha Técnica. Entrevista a CEO

FICHA TÉCNICA	
CEO de Manki:	Xiomara Sánchez
Objetivo de la entrevista:	Conocer la historia de Manki Identificar el modelo de negocio actual de la <i>Startup</i> .
Fecha:	08/04/2019
Lugar:	Videollamada por Skype

Tabla A2: Resumen de entrevista - Xiomara Sánchez

RESUMEN DE ENTREVISTA A XIOMARA SÁNCHEZ	
Fecha y Lugar	8 de abril del 2019 Videollamada por Skype
Experiencia Laboral	Bachiller de la Universidad del Pacífico CEO de Manki SAC.
Objetivos	Conocer la historia de Manki Identificar el modelo de negocio actual de la <i>Startup</i> .
VARIABLES	
Conociendo a Manki	<ul style="list-style-type: none">• Xiomara menciona que comenzaron en el 2018 los eventos, no obstante, desde el 2016 estuvieron en el sector turismo ofreciendo un servicio de paquetes turísticos.• Uno de los hitos más sobresalientes de Manki fue cuando ganaron 50,000 soles a inicios de su creación con la idea de un Marketplace de experiencias en el sector turismo.• Manki siempre ha tenido el aspecto tecnológico hasta ahora, en donde del Marketplace y Chatbot, pasaron a eventos lo cual es más físico.• Recalca que no hay clientes fidelizados pero sí hay una gran aceptación en lo que es empoderamiento femenino por eso regresan participantes a los eventos.

Tabla A2: Resumen de entrevista - Xiomara Sánchez (continuación)

	VARIABLES
Actualidad de Manki	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se encuentra realizando eventos, lo cual surgió por la coyuntura de la mujer en donde están teniendo más protagonismo, caracterizadas por ser solteras, no quieren tener hijos, quieren vivir nuevas emociones. • Manki es una plataforma para mujeres donde se facilitan herramientas para empoderarse, donde se inspiran a través de historias de mujeres que están haciendo cosas en la sociedad y en el mundo. • Asegura que un punto de mejora es hacer un cronograma de eventos ya que no hay un orden. • Considera que la comunidad de Manki es fuerte ya que se ha adaptado a los cambios que ha tenido. • Hoy en día Manki es una plataforma enfocada en la mujer para su crecimiento y desarrollo personal y profesional. • Debilidades: falta de recursos como financiamiento y talento (personas) • Fortalezas: El know-how de Manki y los aliados estratégicos (espacio y <i>speakers</i>) • Xiomara menciona que el sector en el que se encuentra Manki es variado pero se puede conglomerar en el sector comunidad.
Segmentos de clientes, relación con los clientes, y canales	<ul style="list-style-type: none"> • Afirma que el segmento de chicas es de 24-35 años. Nivel socioeconómico A y B. Hay dos tipos de mujeres, las primeras son mujeres inseguras y confundidas que están buscando ayuda para tener seguridad de hacer cosas. Por otro lado, el segundo tipo son mujeres que tienen un trabajo estable y que tienen iniciativa de hacer un cambio. Xiomara cree reconocer mayor presencia del primer tipo de chicas.
Segmentos de clientes, relación con los clientes, y canales	<ul style="list-style-type: none"> • Entre la competencia, menciona que a nivel nacional está “Niñas Valiente” la cual es una organización que asesora a niñas. También marcas de empresas grandes, como Nivea o Coca Cola, que realicen eventos esporádicamente de empoderamiento femenino. A nivel internacional “Fundadoras” es una plataforma chilena, que se enfoca en mujeres fundadoras, utilizan el programa de educación y mentoría. Luego una empresa americana que se llama “Create and Cultivate” que hace conferencias, eventos, para inspirar y en que las mujeres crean en sus sueños. Por último “Siete Reinas”, que realizan eventos de inspiración y empoderamiento. • Afirma que la relación con clientes es buena, realizan encuestas para recibir feedbacks. • Según Xiomara, el cliente valora de Manki que brinde espacios físicos para hablar temas de empoderamiento a la mujer, ser una comunidad que está transmitiendo su preocupación y las ganas de poder ayudar a la mujer en ese proceso, en que ella se puede conocer, transformarse. • No obstante, no han logrado conectar viajes (antiguo tema) con empoderamiento femenino. • Los canales para promocionar su servicio son las redes sociales como Instagram y Facebook y al mismo tiempo la venta de merchandising. • Xiomara no tiene percepción de lo que piensan los clientes del servicio, indica que deberían realizarse <i>focus group</i> de investigación.

Tabla A2: Resumen de entrevista - Xiomara Sánchez (continuación)

VARIABLES	
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> Menciona que la propuesta de valor es “el espacio físico, que reúne a las mujeres para conectar, inspirar y motivar” Considera que es innovador el hecho de crear una comunidad.
Socios claves, actividades claves, recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> Actividades claves: la comunicación en las redes sociales, generar contenido para la comunidad ya sea online u offline, la reclutación de las <i>speakers</i> ya que tienen que cumplir ciertas características. Por último, otra actividad es el diseñar los eventos. Socios clave como la cadena de hoteles Selina. Contactan con sus expositores por Instagram. Menciona que tienen diferentes proveedores para cada producto de merchandising por lo que el poder de negociación es bajo. Comenta que las únicas encargadas de la <i>startup</i> son solo Silvana y ella.
Estructura de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Venta de entradas gratuitas, de 25 soles y 45 soles Venta de merchandising: polos. Se pueden sostener en un corto plazo, pero no en un largo plazo No hay un retorno por inversión No llegan a su punto de equilibrio
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> No hay costo del espacio ni <i>speakers</i> ya que son aliados. Los gastos variables son el merchandising, fotógrafo, taxis de Globo (logística), compra de útiles.

Tabla A3: Ficha Técnica. Entrevista a colaboradora de Manki

FICHA TÉCNICA	
Colaboradora de Manki:	Silvana Hidalgo
Objetivo de la entrevista:	Conocer la historia de Manki Identificar el modelo de negocio actual de la <i>Startup</i> .
Fecha:	11/05/2019
Lugar:	Videollamada por Skype

Tabla A4: Resumen de entrevista a Silvana Hidalgo

RESUMEN DE ENTREVISTA A SILVANA HIDALGO	
Fecha y Lugar	<ul style="list-style-type: none"> 11 de mayo del 2019 Videollamada por Skype
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Gestora egresada de la Pontificia Universidad Católica
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la historia de Manki Identificar el modelo de negocio actual de la <i>Startup</i>.

Tabla A4: Resumen de entrevista a Silvana Hidalgo (continuación)

	VARIABLES
Conociendo a Manki	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente menciona que Manki estuvo dirigido al sector turismo ya que buscaban hacer un cambio y dar un nuevo servicio • Menciona que a pesar de que el proyecto duró 3 años, se dieron cuenta que las mujeres se estaban atreviendo a viajar solas. • Es así como se dieron cuenta que, para las mujeres un viaje es solo una excusa para poder tomar decisiones por sí solas, atreverse salir de su zona de confort, entonces se dieron cuenta la oportunidad enorme para trabajar en eso. • Silvana recalca que se dieron cuenta que el servicio de viaje era estacional y era muy caro como lo que el peruano está dispuesto a pagar. • Es así como comenzaron los eventos llamados “Manki Safe Space” (MSS) como un espacio inspiracional para las mujeres con temas como viajes, gustos, como salir de viaje sola, como emprender, como hablar un nuevo idioma, etc. • A partir de que las mujeres estaban haciendo más cosas decidieron enfocarse en “empowerment women”. • El objetivo del MSS es: “Generar un espacio gratuito para que mujeres de cualquier edad, de cualquier profesión, de cualquier lugar en el que viva, tenga un momento de dos horas para escuchar a otras digitales, mujeres que han hecho cosas que las ha llenado desde adentro, porque te das cuenta como pueden conectar y las experiencias que cada mujer vive para que logre sus objetivos”. • Silvana menciona que en un inicio no buscaban causar un gran impacto tan grande, pero sí querían que las mujeres se desconecten de su actualidad, y que se enfoquen en el presente y conocer mujeres que estaban en ese momento. • Para ella su interés principal era que <i>speakers</i> transmitieran una historia de lo más natural posible, de una forma muy cercana, su punto de quiebre y transformación para inspirar a otras.
Actualidad de Manki	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona que los intereses de los socios son muy variados y por eso no hay algo conciso de lo que actualmente es Manki. Es por eso que una de las debilidades es que no es prioridad para los socios. • Afirma que para ella sigue siendo una <i>startup</i> hasta que no evolucionen a un nivel más maduro. Siguen cambiando mucho. • Entre sus fortalezas resalta: la trayectoria y la comunidad digital. • Otra debilidad que menciona es que han sido muy ambiciosos sin considerar que son pocos en la organización y no tienen tantos recursos, es así que concluye “querer abarcar mucho cuando somos pequeños, es lo que juega en contra a un emprendedor”
Segmentos de clientes, relación con los clientes, y canales	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que son específicamente mujeres de nivel socioeconómico A, B y C. que tiene entre 25 años a 50 años. Son mujeres que tiene un poder adquisitivo que le permitan tomar sus propias decisiones. Mujeres que están haciendo cosas o quieren hacer, no necesariamente mujeres con estudios, pero sí mujeres que trabajan y tienen sus propios ingresos con un estilo de vida que tiende a los sofisticado pero que tiende muy conservador al momento de tomar decisiones de compra. • Con relación a segmentos de cliente, reconoce no saber cuál es la necesidad de su consumidor al decir “siento que te ofrezco algo bueno porque el proyecto es bacán, pero no estoy entiendo tu necesidad. Queremos que más gente se sume y para eso es entender la necesidad, no falta hacer un mapa de empatía” • Según Silvana, los clientes piensan de Manki que “es una organización buena que ha tenido el respaldo de muchas marcas. También que hace ruido en el mercado hoy en día hablar del empoderamiento a la mujer”

Tabla A4: Resumen de entrevista a Silvana Hidalgo (continuación)

	VARIABLES
	<ul style="list-style-type: none"> • Añade que no se ha logrado conectar el producto de paquetes de viajes con su enfoque actual de mujeres emprendedoras. • Con los canales, menciona que es mediante lo digital: correo y la página de Facebook e Instagram. Sin embargo, recalca que el más importante es el físico, por ejemplo: crear un WhatsApp, mantener a la gente activa, y preguntando y todo.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona que, si tienen una propuesta de valor muy clara, la cual consiste en “inspirar, conectar y transformar” es lo que siempre han querido hacer, ya sea con viajes o con eventos. • Silvana asegura que lo bueno de que Manki ofrezca un servicio es que no se ha amarrado con ningún producto y han podido ser versátiles y cambiar ya que Manki se volvió una comunidad de formas de “inspirar, conectar y transformar” • Con respecto a los posibles competidores y amenazas de Manki considera que los programas de <i>coaching</i> y talleres de la plataforma Joinnus son competidores directos. Es así como resalta que lo que se diferencia entre ellos es la calidad del servicio.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Silvana está de acuerdo en que no existe un sector específico para Manki ya que va evolucionando. • De ese modo, indica que eligieron empoderamiento femenino por la coyuntura actual de la mujer. Reafirma que no hay un equipo en la organización 100% comprometido, lo que los llevó a hablar cosas del momento resolviendo necesidad inmediatas ya que no se ha investigado a profundidad las necesidades del mercado.
Socios claves, actividades claves, recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que el socio clave es la cadena de hoteles “Selina” • No hay tipos de acuerdos o aliados. Las <i>speakers</i> que han hablado en los MSS son relativamente nuevas porque van trabajando 1 a 2 años máximo. Conseguir aliados es saber negociar con los <i>speakers</i> y que quieren ganar ellas, como por ejemplo más seguidores. • Entre las actividades clave, considera que la logística es muy importante y complicado, tener una buena relación con los proveedores y mantenerlos a largo plazo es difícil. También el trato con el cliente es otra actividad clave que tratan de mantener impecable dándole un seguimiento al servicio con encuestas. • Los recursos clave de Manki son las personas que tiene la organización y los aliados ya que no cuentan con activos. Las personas que lo constituyen son Xiomara (ejecución) y Silvana (asesoramiento). • Indica que sí necesitan más recursos, como por ejemplo un equipo más grande sin embargo no tienen recursos financieros. • La empresa puede sostenerse con sus propios recursos en corto plazo más no a largo plazo.
Estructura de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona que las entradas y merchandising son solo los únicos ingresos. Los precios por entrada son gratuitos, 25 y 45 soles. Los polos cuestan 30 soles. • No han hecho un análisis de retorno por inversión • No han realizado una estrategia de precios, sin embargo si han estudiado el mercado para fijar los precios
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • El mayor costo que considera Silvana es el del tiempo ya que tienen los espacios cowork por aliados y las <i>speakers</i> también.

ANEXO B: Guía de Entrevista a Experta - Ximena Vega. Fundadora de Claridad Coaching

Experiencia laboral del experto

1. ¿A qué te dedicas?
2. ¿Cuál es tu experiencia en el tema de empoderamiento de la mujer?
3. ¿Hace cuánto te encuentras relacionada a este tema?

Perspectiva del experto acerca del empoderamiento de la mujer

1. ¿Qué es para ti empoderamiento de la mujer?
2. ¿Cómo se ha desarrollado el empoderamiento de la mujer en los últimos años en Lima?

Validación de la definición

“Se identifica como el proceso donde las mujeres incrementan su capacidad de autonomía, autoridad y toma de decisiones en su propia vida y su entorno, con el fin de ser protagonistas y conscientes del desarrollo personal que esto les genera.”

1. ¿Cuál es tu opinión sobre nuestra definición? ¿La consideras acorde a nuestros fines?
2. ¿Le agregarías o modificarías algo?
3. ¿Tienes algún autor que se acerque a la definición que estamos apuntando?

Segmentos de clientes

1. Según tu experiencia, ¿Qué es lo que buscan las mujeres hoy?

Mercado

1. ¿Conoces de empresas que brinden actividades en base a nuestra definición de empoderamiento?
2. ¿Crees que este mercado es actualmente rentable?

Conocimiento sobre Manki

1. ¿Has escuchado sobre la *startup* Manki?
2. Según lo comentado sobre Manki ¿En qué sector consideras que se encuentra?

Tabla B1: Resumen de entrevista a Ximena Vega - Fundadora de Claridad Coaching

RESUMEN DE ENTREVISTA A XIMENA VEGA	
Fecha y Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Miércoles 27 de junio del 2019. • Miraflores.
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Durante 20 años estuvo trabajando en una empresa global, ocupando el cargo de Directora de América Latina para estrategias de Marca. Posteriormente a ello, decidió emprender y crear Claridad, una boutique de estrategias de marca. Cabe resaltar que al mismo tiempo, ha estado ofreciendo charlas y sesiones de <i>coach</i> corporativas.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a profundidad el concepto de empoderamiento femenino. • Tener un acercamiento a la actualidad del mercado de empoderamiento femenino. • Validar definición a utilizar de empoderamiento femenino. • Recomendaciones para Manki
VARIABLES	
Experiencia personal sobre empoderamiento femenino.	<ul style="list-style-type: none"> • Creció en una familia muy machista, en donde el rol de la mujer era muy limitado. • A lo largo de su vida laboral, ha experimentado diversos prejuicios y sesgos hacia la mujer, lo cual la ha llevado a buscar resaltar el rol de estas en la sociedad. • Realizó su tesis y publicó un libro sobre el rol de la mujer en la sociedad. Asimismo, realiza charlas y conferencias de este tema. • Desarrolló una plataforma digital llamada “Mujer Chamba”. Esta es una red de mujeres profesionales que buscan resolver problemas de diversa índole como legales, psicológicos, etc., de otras mujeres.
Perspectiva del empoderamiento femenino.	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona que en un mundo perfecto no debería existir esta diferencia entre hombre y mujer. No debería existir un Ministerio de la Mujer, ni un Día de la Mujer. • El tema es necesario y recién se está hablando desde hace 10 años. Hay un montón de cosas por hacer. • Nos encontramos en una etapa de transición, ya que desde hace algunas décadas se ha empezado tomar más en cuenta a la mujer. Sin embargo, las mujeres se encuentran en desventaja histórica. Por ejemplo, señala que desde el año 58, recién la mujer tiene la libertad para elegir a su autoridad. • Frente a esta evolución negativa hacia la mujer en diferentes campos, menciona que es necesario hacer visible el empoderamiento a la mujer. Por ello, es que están naciendo nuevas iniciativas que buscan resaltar este movimiento.
Perspectiva del empoderamiento femenino.	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona que lo que se busca es mayor equidad, no igualdad. En el sentido de que se tengan las mismas oportunidades tanto para hombres como para mujeres. Le preocupa que el empoderamiento femenino se vuelva radical, es decir, que las mujeres busquen conflicto con los hombres, haciendo alusión a que son superiores.

Tabla B1: Resumen de entrevista a Ximena Vega - Fundadora de Claridad Coaching (continuación)

	VARIABLES
Validación de la definición de empoderamiento femenino	<ul style="list-style-type: none"> Menciona que la definición está muy bien en relación a lo que se desea saber del público. Sugiere que se aumente la parte emocional. En ese sentido, menciona que añadiría “Ayudar a la mujer a sentirse capaz y estar feliz en sus decisiones”
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Identifica a dos tipos de mujeres. Por un lado, aquellas que buscan equilibrio, superarse y tener cada vez un mejor trabajo. Por otro lado, mujeres que ni siquiera ven el rol limitante que la sociedad les está obligando a tener, no lo cuestionan, y piensan que su vida debe continuar así.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Hay una oferta variada en distintos rubros. Menciona a líderes del movimiento como: 1) Mariana Costa - Laboratoria (Tecnología), Andrea Llosa - Ámbito deportivo, Fátima de Romagna - Ámbito Legal. Considera que afrontar el movimiento como un negocio puede ser altamente rentable si es bien manejado. Le gustaría ver alguna universidad o colegio que tenga una línea de formación que vaya hacia la equidad femenina, en donde la mujer sienta que tiene herramientas para hacer las cosas que desea. En relación a un servicio como Manki, ha escuchado de Woman, Wine and Design, una nueva iniciativa para promover <i>networking</i> entre mujeres.
Recomendaciones para Manki	<ul style="list-style-type: none"> No ha escuchado de Manki. Sin embargo, considera que debería relanzar la marca. Debido a que Manki, piensa que tiene el término “Man” que en inglés significa hombre. Propone que sea “Womanki”. Considera que Manki se encuentra en el sector educación.

ANEXO C: Rivalidad entre competidores

Categoría	Competidores	Inicio de operaciones	Canales	Precios
Conferencias/ Conversatorios	Mujeres Turbo	2018	Notas de prensa, Instagram, Facebook y Programas de radio	100
	Ladies Wine & Design	2016	Instagram y Facebook	Gratuito
	Conferencias Power - Ana Romero	2012	Página Web Instagram Facebook	200
	Proyectos independientes de empresas*	-	Notas de prensa, Instagram, Facebook y Programas de radio	Gratuito
Coaching	Mujer Power - Ana Romero	2012	Plataforma web, notas de prensa	300
	Despierta- <i>Coaching</i> y Liderazgo	2014	Página Web y Facebook	250
Workshop	Mujeres Blossom	2019	Página Web e Instagram	400
	Workshop Power - Ana Romero	2012	Página Web	300
<p>*Asociación Peruana China, Coca Cola, Poténciate Mujer Play 3, Asociación Americana de Mujeres Universitarias, Organización Nacional de Mujeres, Liga de las Mujeres Votantes, La Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo.</p>				

ANEXO D: Guía de Entrevista, Ficha Técnica y Resumen de la entrevista a Berenice Franco de Mujeres Turbo

Perspectiva del experto sobre el empoderamiento

1. ¿Qué es el empoderamiento de la mujer?
2. ¿Cómo ha evolucionado el empoderamiento de la mujer en los últimos años en el Perú?

Objetivo

1. ¿Qué es Mujeres Turbo? y ¿Cómo nació la idea de Mujeres Turbo?
2. ¿Cuál es el objetivo que tienen?
3. ¿Cómo Mujeres Turbo contribuye en el empoderamiento a la mujer?

Competidores

1. ¿Qué iniciativas similares a Mujeres Turbo conoces en el mercado? ¿Cómo te diferencias de ellos?

Recursos Humanos

1. ¿Cuántas integrantes conforman Mujeres Turbo?

Público objetivo

1. ¿A qué tipo de mujeres va dirigida la iniciativa?

Valor diferencial

1. ¿Qué crees que es lo que más valora tu público?

Aliados estratégicos:

1. ¿Quién son tus aliados estratégicos para realizar tus eventos?

Actividades claves

1. ¿Qué actividades claves son esenciales para realizar tus eventos?

Evento

1. ¿Cómo está estructurado antes, durante y después? ¿Qué actividades se realizan durante el evento?
2. ¿Cuánto dura todo el evento, y cuánto duran las presentaciones de los ponentes?
3. ¿Qué tipo de ponentes son los que se presentan? ¿Reconocidos, famosos?

Frecuencia

1. ¿Cuántos eventos realizan al mes? ¿son continuos?

Canales de comunicación

1. ¿Qué medios de comunicación utiliza Mujeres Turbo para comunicarse con sus clientes?

Lugar

1. ¿En qué lugar lo realizan? ¿Por qué?
2. ¿Hay un aforo máximo para las actividades que realizan? ¿filtran a sus participantes?

Precio

1. ¿Cuánto cuesta adquirir una entrada para una actividad?



ANEXO E: Observaciones de los eventos de Manki

Tabla E1: Ficha Técnica de las observaciones

Lugar	Observador	Fecha	Hora	Evento	Duración
Hotel Selina Calle Alcanfor es 465, Mira 15074	Álvaro Marín Vania Valdivia Laura Garay	21-03-19	19:00-21:00 am	MSS #8: <i>Coaching & Creatividad</i> para enfrentar tus miedos	1 hora y 30 minutos
	Álvaro Marín Vania Valdivia Laura Garay	04-04-19	19:00-21:00 am	“Manki Safe Space” Edición #9	1 hora y 30 minutos
	Laura Garay	10-04-19	19:00-21:00 am	MSS #10: Mujeres Emprendedoras y Poderosas	1 hora y 30 minutos

Tabla E2: Primera Observación

Hallazgos de la Primer Observación	
Ambiente físico	Las tres observaciones fueron en el Hotel Selina de Miraflores, este se encuentra ubicado en Calle Alcanfores 465, Miraflores 15074. Esta es una calle tranquila y poco transitada. El local no se encuentra a simple vista, para poder ubicarlo uno debe entrar a un pasadizo y ver diversos negocios hasta llegar al final al área de Selina.
Ambiente social	El evento se realizó en el primer piso del local. Un poco oscuro y pequeño para la cantidad de mujeres que llegaron. El lugar tiene un bar al cual no muchas chicas se acercaron.
Actividades individuales y colectivas	Hubo dos presentaciones (aproximadamente cada una duró 30 min). Se realizaron preguntas al final del evento.
Artefactos que utilizan	Se puso un proyector para que cada <i>speaker</i> ponga su propia presentación en power point para exponer su experiencia. Hubieron micrófonos.
Hechos relevantes	Fueron muchas mujeres, el espacio fue muy pequeño y generó incomodidad en algunas chicas. Muchas llegaron cuando el evento ya había comenzado. Una chica lloró durante el espacio de preguntas a las expositoras. No hubo espacio de <i>networking</i> .
Observaciones del evento en general	Antes que comience el evento, se podía observar una cola de participantes que buscaban validar su registro web. Una vez que lo realizaban, se sentaban sin tener comunicación con nadie. En la pared había una cartulina pegada con una pregunta a la cual las participantes podían responder sí querían. Sin embargo, nadie les mencionó a las participantes sobre ello. En el espacio del evento, se pudo observar que el merchandising (polos) no era visible para el público ya que se encontraba en un lugar alejado y oscuro. La música de ambiente, previa a la presentación de las <i>speakers</i> , era electrónica. Una persona cuando llegó al evento, no estaba enterada que la entrada que había comprado incluía un kit de Manki (Polo, lápiz, cuaderno, y bolsa).

Tabla E2: Primera Observación (continuación)

Hallazgos de la Primer Observación	
Observaciones del evento en general	Durante el evento, las mujeres se mostraron muy interesadas en la presentación de cada una de las <i>speakers</i> . En el momento de las preguntas, se observó una participación activa de las mujeres. Una participante lloró al consultar por un tema personal a una de las presentadoras. Posteriormente al evento, cada participante se retiró y no hubo un espacio de <i>networking</i> .

Tabla E3: Segunda Observación

Hallazgos de la Segunda Observación	
Ambiente físico	Las tres observaciones fueron en el Hotel Selina de Miraflores, este se encuentra ubicado en Calle Alcanfores 465, Miraflores 15074. Esta es una calle tranquila y poco transitada. El local no se encuentra a simple vista, para poder ubicarlo uno debe entrar a un pasadizo y ver diversos negocios hasta llegar al final al área de Selina.
Ambiente social	El evento se realizó en el segundo piso del local. Un espacio solamente para el evento, sin ninguna distracción como el bar. La luz amarilla daba un ambiente cálido e iluminado.
Actividades individuales y colectivas	Hubo dos presentaciones (aproximadamente cada una duró 30 min). Se realizaron preguntas al final del evento.
Artefactos que utilizan	Se puso un proyector para que cada <i>speaker</i> ponga su propia presentación en power point para exponer su experiencia. Hubieron micrófonos.
Hechos relevantes	El evento comenzó media hora después. Cuando las chicas comenzaron a llegar, las colaboradoras recién preparaban el local. En un muro, se colocó una pregunta que decía “¿Qué te motiva a estar hoy aquí?”. Esta pregunta causó mucha participación en las mujeres.
Observaciones del evento en general	Las colaboradoras de Manki aún preparaban el evento cuando la hora pactada de reunión ya había empezado. Las mujeres empezaban a llegar y veían qué se estaba preparando el evento. Hubo un mal cálculo del tiempo. Se observó una pequeña cola de participantes que buscaba validar su registro. Una vez que lo realizaban muchas se acercaban a un muro para escribir que las motivaba a ir al evento. Posteriormente pasaban a sentarse, la mayoría de ellas, sin tener conversación alguna. La música de ambiente era Pop y se veía a ciertas mujeres cantar algunas partes de las canciones. Los polos que se vendían estuvieron en una parte más visible, sin embargo, ninguna chica se animó a comprarlos. Durante el evento, las mujeres se mostraron muy interesadas en la presentación de cada una de las <i>speakers</i> . Una de las presentadoras mencionó estar nerviosa porque era su primera vez presentándose ante tanto público. A veces contaba su experiencia y se olvidaba de pasar los slides de Power Point. Al finalizar el espacio de preguntas, se realizó un sorteo con cosas que las invitadas habían llevado para regalar. Asimismo, se observó que algunas chicas se acercaban a las presentadoras, posteriormente al evento, para hablar con ellas.

Tabla E4: Tercera Observación

Hallazgos de la Segunda Observación	
Ambiente físico	Las tres observaciones fueron en el Hotel Selina de Miraflores, este se encuentra ubicado en Calle Alcanfores 465, Miraflores 15074. Esta es una calle tranquila y poco transitada. El local no se encuentra a simple vista, para poder ubicarlo uno debe entrar a un pasadizo y ver diversos negocios hasta llegar al final al área de Selina.
Ambiente social	El evento se realizó en el segundo piso del local. Un espacio solamente para el evento, sin ninguna distracción como el bar. La luz amarilla daba un ambiente cálido e iluminado.
Actividades individuales y colectivas	Hubo dos presentaciones (aproximadamente cada una duró 30 min). Se realizaron preguntas al final del evento.
Artefactos que utilizan	Se puso un proyector para que cada <i>speaker</i> ponga su propia presentación en Power Point para exponer su experiencia. Hubieron micrófonos.
Hechos relevantes	Las participantes se demoraron un poco en llegar, ya que iniciaba a las 7:30pm y aún no se llegaba a la mitad de la audiencia. Por otro lado, el arreglo del lugar aún no se encontraba listo para la hora de inicio, y faltaban manos para poder terminar rápido.
Observaciones de todo el evento	<p>El sistema de registro de asistencia fue como las anteriores veces, pero con menos cola, debido a que las participantes llegaban poco a poco. Algunas se sentaban en los sillones para descansar y hablar, ya que venían en grupos de 2 o 3 amigas. Las chicas que venían solas se iban a sentar en las sillas colocadas para el conversatorio. Debido a esto, la hora de inicio se demoró un poco, lo que generó molestia a las chicas que estuvieron puntuales.</p> <p>En esta oportunidad también se realizó una pequeña dinámica, donde las chicas podían compartir sus frases en los papelitos puestos en una pared cerca al registro de asistencia, de modo que todas puedan leerlo.</p> <p>Como todas las anteriores observaciones, luego de los conversatorios, hubo algunas preguntas del público a las <i>speakers</i>, y terminando esa parte, algunas chicas se acerca a cada expositora a pedirle una foto. No hubo un espacio de <i>networking</i>, pero sí se vio que una u otra persona hace una nueva amiga antes o después de la charla</p>

ANEXO F: Ficha técnica y Guía de Entrevistas a las participantes del evento de Manki

Tabla F1: Ficha Técnica de entrevistas a participantes de Manki

FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD PARTICIPANTES DE LOS EVENTOS DE MANKI	
Técnica	Entrevista en profundidad
Universo	Asistentes a los eventos de la <i>startup</i> Manki
Objetivo:	1) Conocer el perfil de las participantes. 2) Comprender cuál fue necesidad de asistir a un evento de Manki. 3) Conocer sus perspectiva acerca del evento.
Método:	Entrevistas presenciales y telefónicas
Tamaño Muestral:	22 Entrevistas realizadas
Fecha:	Del 5 de Mayo al 25 de Mayo del 2019

Guía de entrevistas a participantes del evento de Manki

Ante todo, muchas gracias por tu participación en esta entrevista, cuyo objetivo es conocer tus perspectivas y opiniones acerca de los eventos realizados por Manki. Te quiero informar que toda la información que nos brindes será grabada y usada para fines académicos.

La entrevista estará dividida en tres bloques. En el primer bloque se realizarán preguntas generales para conocerte un poco más. El segundo bloque, se enfocará en conocer la perspectiva que tienes sobre el empoderamiento de la mujer. Finalmente, el último bloque buscará conocer tus opiniones acerca de los eventos de Manki.

Para comenzar, me gustaría que te presentaras y me digas tu nombre, edad, ocupación y distrito de residencia.

Preguntas Generales

1. ¿Qué sueles hacer en un día de trabajo? ¿Y en un día no laborable?
2. ¿Qué es lo que más disfrutas hacer? ¿Qué es lo que menos te gusta hacer?
3. Si tuvieras más tiempo en tu día, ¿Qué actividades harías?
4. ¿Qué proyectos tienes a futuro? ¿Cómo te ves de aquí a 3 años y a 5 años?
5. ¿Tienes a alguna persona a quien admires?

Perspectiva sobre el concepto de empoderamiento a la mujer

1. ¿Has escuchado sobre el empoderamiento a la mujer anteriormente? ¿Qué es lo que significa para ti?

Para fines de esta investigación hemos decidido optar por la siguiente definición:

“Se identifica como el proceso donde las mujeres incrementan su capacidad de autonomía, autoridad y toma de decisiones en su propia vida y su entorno, con el fin de ser protagonistas y conscientes del desarrollo personal que esto les genera.” (Crespo et. al., 2007).

2. En relación a ello, ¿te sientes empoderada en las decisiones que tomas en tu vida diaria?

Conocimiento del mercado del empoderamiento a la mujer

1. ¿Qué actividades en el mercado crees que están más conectadas a esta definición?

Interés del asistente sobre actividades de empoderamiento

1. Con respecto a la pregunta anterior, ¿te parece importante las actividades del mercado?
¿Por qué?
2. ¿Han participado en alguna actividad aparte de los eventos de Manki?
 - 2.1. En caso sí, ¿En cuál?
 - 2.1.1. ¿Qué fue lo que más te gusto? ¿Y lo que menos te gustó?
 - 2.1.2. ¿Te gustaría participar en más actividades como esa?
 - 2.2. En caso no, ¿Te gustaría participar en alguna? ¿Por qué?

Asistencia a Manki

1. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales fuiste al evento? ¿Qué fue lo que te motivó?
2. ¿Qué expectativa tenías antes de ir? ¿Qué te dijeron antes de ir?
3. ¿Crees que tus amigas irían a estos eventos? ¿Por qué?

Retorno a Manki

1. ¿Por cuál motivo no volviste a ir al evento de Manki?, o ¿Por cuál motivo retornaste evento?

Calificación del evento de Manki

1. ¿Si tuvieras que ponerle una nota al evento de Manki del 1 al 20 qué nota le pondrías?
¿Por qué? ¿Qué tendría que tener para que puedas ponerle un 20?
2. ¿Qué no te gusto, o qué te molestó antes de que inicie el evento de Manki? durante? y después?
3. ¿Qué cosas fueron las que más te gustaron del evento al que asististe?
4. ¿Qué debería haber antes, durante y después del evento de Manki para que retornes?
5. ¿Qué actividades te gustaría que Manki realice en un futuro?

Beneficios

1. ¿Sientes que el evento de Manki ha influenciado en tu vida personal? ¿En qué sentido?

2. ¿Con qué sensación te fuiste luego del evento?

Frecuencia

1. ¿Con qué frecuencia irías a uno de los eventos de Manki? ¿Por qué?

Público

1. ¿Para qué tipo de personas crees que son estos eventos que ofrece Manki?

Lugar

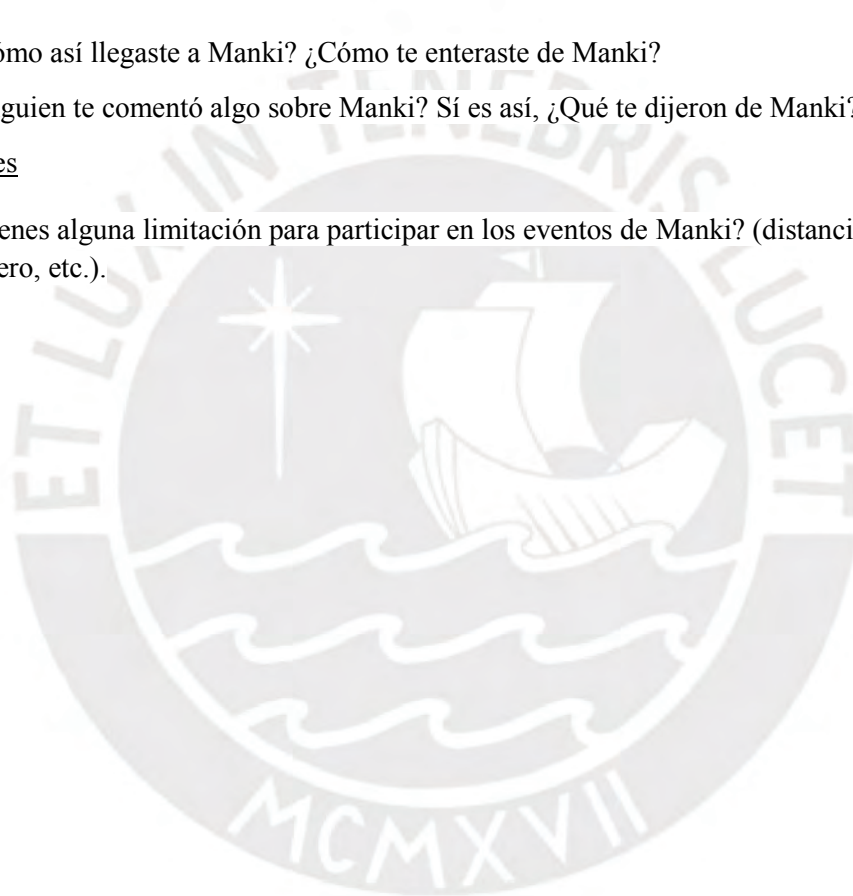
1. ¿Qué te pareció el lugar donde se realizó el evento? ¿Te gustaría otro lugar?

Canales

1. ¿Cómo así llegaste a Manki? ¿Cómo te enteraste de Manki?
2. ¿Alguien te comentó algo sobre Manki? Sí es así, ¿Qué te dijeron de Manki?

Limitaciones

1. ¿Tienes alguna limitación para participar en los eventos de Manki? (distancia, tiempo, dinero, etc.).



ANEXO G: Guía de Preguntas, Fichas Técnicas y Principales Hallazgos - Focus groups Exploratorios

Hola chicas, mi nombre es Vania Valdivia y seré la moderadora de este *focus group*. Ante todo, muchas gracias por su participación en esta actividad, cuyos objetivos son: 1) conocer sus perspectivas acerca del empoderamiento de la mujer, y 2) Conocer las actividades a las que están dispuestas a asistir para crecer tanto personalmente como profesionalmente. Les queremos informar que toda la información que nos brinden será grabada y usada para fines académicos.

El *focus* será dividido en tres bloques. El primer bloque son preguntas generales para conocerlas un poco más. El segundo bloque, se enfoca en conocer la perspectiva que tienen sobre el empoderamiento de la mujer. Finalmente, el último bloque, busca saber sus opiniones acerca de actividades que se realizan y les gustaría realizar en relación al tema mencionado.

Bueno, para comenzar antes de todo, me gustaría que se presenten y me digan su nombre, edad, ocupación y distrito de residencia.

BLOQUE I:

Preguntas Generales

1. ¿Qué suelen hacer en un día de trabajo? ¿Y en un día no laborable?
2. ¿Qué es lo que más disfrutan hacer? ¿Qué es lo que menos les gusta hacer?
3. Si tuvieras más tiempo en tu día, ¿qué actividades harían?
4. ¿Qué proyectos tienen a futuro? ¿Cómo se ven de aquí a 3 años y a 5 años?
5. ¿Tienen a alguna persona a quien admiren?

BLOQUE II:

Entendimiento del concepto de empoderamiento a la mujer

1. ¿Alguna de ustedes ha escuchado acerca del empoderamiento a la mujer? ¿Qué es lo que significa para ustedes?

Para fines de esta investigación hemos decidido optar por la siguiente definición:

“Se identifica como el proceso donde las mujeres incrementan su capacidad de autonomía, autoridad y toma de decisiones en su propia vida y su entorno, con el fin de ser protagonistas y conscientes del desarrollo personal que esto les genera.”

En relación a la definición mencionada, ¿se sienten empoderadas en su vida diaria?

Conocimiento de las actividades de empoderamiento a la mujer

1. ¿Qué actividades creen que están más conectadas a esta definición?

Interés del público sobre actividades de empoderamiento

1. Con respecto a la pregunta anterior, ¿les parece importante las actividades que ofrece mercado? ¿Por qué?
2. ¿Han participado en alguna actividad de empoderamiento?
 - 2.1.1. En caso sí, ¿En cuál?
 - 2.1.2. ¿Qué fue lo que más les gusto? ¿Y lo que menos les gustó?
 - 2.1.3. ¿Les gustaría participar en más actividades como esa?
 - 2.1.4. En caso no, ¿Te gustaría participar en alguna? ¿Por qué?

BLOQUE III:

Gustos y Preferencias

1. ¿A qué tipo de actividad de empoderamiento a la mujer irían? ¿Cuál es la razón principal por la cual asistirán?
2. ¿Que no desearías, o qué te molestaría experimentar antes de la actividad? durante? y después? ¿Por qué?
3. ¿Qué debería haber antes, durante y después de la actividad? ¿Por qué?

Asistencia

1. ¿Qué motivaciones tendrían para ir a una actividad como esta?
2. ¿Qué tipo de mujeres creen que irían a eventos como estos? ¿Por qué?
3. ¿Por cuál motivo no volverían a ir a la actividad?
4. ¿Por qué regresarías a la actividad? ¿cuál es la razón principal?

Beneficios

1. ¿Que aportaría en su vida personal ir a este tipo de actividad?

Frecuencia

1. ¿Con qué frecuencia irías a una de estas actividades? ¿Por qué?
2. ¿Qué debería tener para que vayas más seguido?

Canales

1. ¿Cómo crees que debería promocionarse este tipo de actividades?
2. ¿Por qué medios les gustaría enterarse acerca de este tipo de actividades?

Lugar

1. ¿En qué ambiente les gustaría que se realice la actividad?
2. ¿En qué tipo de lugares les gustaría que se realice?

Limitación

1. ¿Hay alguna limitación que tendrían para participar en una actividad de empoderamiento?

Tabla G1: Ficha Técnica - Focus group 1 (21-24 años)

Ficha Técnica (Focus Group 1)	
Objetivo del Focus Group:	- Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento de la mujer. - Entender la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento de la mujer - Conocer las actividades de empoderamiento de la mujer que el público objetivo esta dispuesto a asistir. - Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento de la mujer.
Fecha y Hora:	30 de Mayo del 2019 - 7:00 pm
Lugar:	Pontificia Universidad Católica del Perú (Complejo de Innovación Académica)
Duración:	1 hora y 7 minutos
Numero de Participantes:	6
Participantes (Target):	El promedio de edad entre las participantes es de 23 años. Viven en los distritos de Santiago de Surco, La Molina y San Miguel. Asimismo, se encuentran trabajando y/o estudiando.

Tabla G2: Principales Hallazgos - Focus group 1 (21-24 años)

Principales hallazgos del Focus Group 1	
Entendimiento del concepto de empoderamiento de la mujer	Cinco participantes señalan que el empoderamiento de la mujer consiste en desarrollarse tanto de forma interna como externa para conocer lo que una mujer puede llegar a lograr. Por otro lado, una participante señala que es el estar en un constante aprendizaje.
Conocimiento de las actividades de empoderamiento de la mujer	La mayoría de las participantes no conoce de actividades que se realicen en relación al empoderamiento de la mujer. Solo dos personas mencionaron haber ido a un evento/charla, sin embargo no volvieron a ir debido a que las actividades se realizaban en horarios no adecuados para ellas.
Gustos y Preferencias	Todas las participantes mencionaron que no les gustaría un espacio en donde se dicte un curso, o se hable de teoría. Les parece aburrido y creen que eso lo pueden estudiar o aprender desde su casa. Prefieren un lugar más creativo, donde se aprenda haciendo. En ese sentido, consideran relevante el realizar dinámicas, y aprender de las realidades de otras personas. Adicionalmente, todas estuvieron de acuerdo en que les gustaría un espacio en donde no haya mucha gente y sea un grupo reducido en donde mujeres que no necesariamente trabajen en el mismo rubro compartan sus experiencias.
Asistencia	Tres participantes coincidieron en que las razones por las cuales asistirían a un espacio para compartir experiencias: 1) Para realizar su catarsis, desahogarse y desestresarse por lo sucedido en la semana, y 2) Para conocer otras personas y otras experiencias de vida. Asimismo, una participante señaló que asistiría por tener curiosidad y por querer cambiar en ciertos aspectos de su vida. Finalmente, una participante señaló que asistiría para aprender de otras mujeres, y obtener outputs importantes para la vida.
Beneficios	Posteriormente a la actividad propuesta por las participantes; estas mencionan que entre los beneficios que obtendrían estarían: 1) el poder liberarse al realizar su catarsis (2 personas), 2) el aprender algo nuevo para sus vidas (4 personas)
Frecuencia	Cuatro participantes mencionan que les gustaría ir una vez al mes a un espacio como este. Las dos participantes restantes señalan que estarían dispuestas a ir una vez a la semana.
Canales	Todas las participantes señalan que el medio por el cual les gustaría enterarse es mediante las redes sociales (Facebook o Instagram)
Lugar	Las participantes piensan que debería ser un lugar pequeño como un café, o coffe break.. En donde les puedan ofrecer cervezas y comida.
Limitaciones	Las participantes consideran que el tiempo es un factor importante que puede hacer que no puedan participar de este tipo de actividades.

Tabla G3: Ficha Técnica - Focus group 2 (21-24 años)

Ficha Técnica (Focus Group 2)	
Objetivo del Focus Group:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento de la mujer. - Entender la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento de la mujer - Conocer las actividades de empoderamiento de la mujer que el público objetivo esta dispuesto a asistir. - Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento de la mujer.
Fecha y hora:	7 de junio del 2019 - 7:00 pm
Lugar:	Pontificia Universidad Católica del Perú - Biblioteca Central
Duración:	53 minutos
Número de Participantes:	6
Participantes (target)	El promedio de edad entre las participantes es de 23 años. Viven en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María, y La Molina. Asimismo, se encuentran trabajando y/o estudiando.

Tabla G4: Principales Hallazgos - Focus group 2 (21-24 años)

Principales hallazgos del Focus Group 2	
Entendimiento del concepto de empoderamiento de la mujer	El concepto de empoderamiento de la mujer es entendido por cuatro participantes como el fortalecimiento de capacidades para tener un mayor poder de decisión. Dos participantes señalan que el concepto esta relación a la igualdad de género, y las mismas oportunidades que la mujer debería tener.
Conocimiento de las actividades de empoderamiento de la mujer	Cuatro participantes no conocen de actividades de empoderamiento de la mujer. Por otro lado, dos participantes trabajan en una ONG para mujeres que han experimentado caso de violencia. En esta ONG se impartían talleres para desarrollar las habilidades y conocimientos de las mujeres. No tuvo éxito de violencia porque no había tanto interés de las mujeres en asistir.
Gustos y Preferencias	A tres participantes les gustaría un espacio en el cual te ayuden a fortalecer las habilidades expresivas para que puedan comunicarse a cualquier tipo de persona o público. Ganar más confianza en una misma. El espacio tiene que ser algo dinámico y práctico. No desean que se hable de teoría, piensan que para eso vas a la universidad y que donde realmente aprendes es en la práctica. No les gustaría que sea una actividad que solo se realice una vez. Por otro lado, una participante señala que le gustaría un espacio en donde personas cuenten su historia, el cómo ha superado los obstáculos que se le han presentado en la vida. Finalmente a una participante le gustaría viajar con otras mujeres. Que sea un viaje de aprendizaje y que este bien elaborado. Que cada actividad tenga un significado.
Asistencia	Tres participantes mencionan que asistirían a un espacio en donde fortalezcan estas habilidades debido a que las ayudaría a mejorar su desempeño en su vida profesional. Una participante declaró que asistiría debido a que le puede dar un sentido o una inspiración de qué hacer o cómo seguir con su vida. Una participante asistiría debido a que busca conocerse más, conocer a otras personas, y vivir nuevas experiencias.
Beneficios	Tres participantes buscan ganar más confianza en si mismas para poder desarrollarse en cualquier situación. Una participante señala que el beneficio que obtendría sería el de estar inspirada y motivada para realizar lo que desea. Una ultima participante señalo que el beneficio seria un recuerdo bonito y un aprendizaje por cada actividad.
Frecuencia	Cinco participantes mencionan que irían una vez al mes al tipo de actividad que propusieron. Una participante menciona que no iría a ningún tipo de actividad debido a que se encuentran conforme con su vida y con lo que hace.
Canales	Las participantes prefieren que se comunique las actividades mediante redes sociales.
Lugar	Cuatro participantes prefieren que se haga en un espacio pequeño. Que sea un bar o café donde tengan acceso a poder tomar y comer. Una participante comenta que le gustaría que sea un lugar fuera de Lima.
Limitaciones	La limitación que la mayoría tiene es el tiempo para asistir.

Tabla G5: Ficha Técnica - Focus group 3 (21-24 años)

Ficha Técnica (Focus Group 3)	
Objetivo del Focus Group:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento de la mujer. - Entender la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento de la mujer - Conocer las actividades de empoderamiento de la mujer que el público objetivo esta dispuesto a asistir. - Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento de la mujer.
Fecha y hora:	13 de junio del 2019 - 7:00 pm
Lugar:	Pontificia Universidad Católica del Perú - Complejo de Innovación Académica
Duración:	1 hora y 14 minutos
Número de Participantes:	6
Participantes (target)	El promedio de edad entre las participantes es de 23 años. Viven en los distritos de Magdalena del Mar, Jesús María, y Pueblo Libre. Asimismo, se encuentran trabajando y/o estudiando.

Tabla G6: Principales Hallazgos - Focus group 3 (21-24 años)

Principales hallazgos del Focus Group 3	
Entendimiento del concepto de empoderamiento de la mujer	Cuatro participantes entienden el concepto de empoderamiento de la mujer como el lograr que exista una igualdad de oportunidades entre el hombre y la mujer. Asimismo, dos participantes señalan que es el trabajar en la confianza de una mujer para que pueda hacer lo que se proponga.
Conocimiento de las actividades de empoderamiento de la mujer	La mayoría de participantes no conoce sobre actividades de empoderamiento de la mujer. Solo una persona señalo haber estado en un evento que realizaban en la empresa en donde trabaja. El evento buscaba resaltar el rol y la importancia de la mujer en el trabajo.
Gustos y Preferencias	Todas las participantes coincidieron que buscaban un espacio dinámico y no algo teórico. Cinco participantes mencionaron que prefieren un espacio en donde se pueda conocer y ver experiencias reales o testimonios de otras mujeres que han podido superar grandes obstáculos a lo largo de su vida. En ese sentido, tres participantes señalaron que no les gustaría que sea muy largo (mayor a 6 horas) debido a que se vuelve muy tedioso. Una participante, por su parte, comento que preferiría un evento que dure todo un fin de semana y que sea similar a un retiro.
Asistencia	Tres participantes asistirían debido a que buscarían darle un sentido a su vida, y ser inspirados por el testimonio de alguien. Dos participantes señalan que asistirían para reforzar su confianza y desestresarse de las actividades de su vida. Finalmente una participante señala asistiría en caso crea que el evento esta bien publicitado.
Beneficios	Tres participantes mencionan que el gran beneficio que obtendrían seria el mejorar su autoestima, es decir, tener mas confianza en si mismas, y darse cuenta de que realmente pueden atreverse y realizar nuevas cosas. Dos participantes señalaron que el principal beneficio seria el poder conocerse mas y aprender de los diversos temas y experiencias que se desarrollan. Finalmente una participante menciona que los beneficios se observarían en su conducta del día a día, al estar mas inspirada y motivada.
Frecuencia	Cuatro participantes declararon que asistirían al menos 2 veces al mes. Mientras que dos participantes señalaron que solo irían una vez al mes. Por ultimo, una participante señalo que le gustaría que sea una vez por semana debido a que le gustaría que sea como un programa de seguimiento, y no eventos de una vez al año.
Canales	Todas las participantes mencionaron que les gustaría enterarse mediante las redes sociales.
Lugar	Dos participantes mencionaron que les gustaría un auditorio pequeño. Mientras que tres participantes señalaron que les gustaría un espacio calmado, para un grupo pequeño, y en donde se pueda interactuar con las asistentes tranquilamente. Por último, una participante comentó que le gustaría que fuera un lugar amplio y fuera de la ciudad.
Limitaciones	La principal limitación que se encuentra entre todas las asistentes es el dinero y el tiempo (el día y la hora en que se realice la actividad).

Tabla G7: Ficha Técnica - *Focus group* 4 (25-35 años)

Ficha Técnica (Focus Group 4)	
Objetivo del Focus Group:	- Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento de la mujer. - Entender la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento de la mujer - Conocer las actividades de empoderamiento de la mujer que el público objetivo esta dispuesto a asistir. - Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento de la mujer.
Fecha y hora:	1 de junio del 2019 - 6:00 pm
Lugar:	Distrito de San Isidro
Duración:	1 hora y 48 minutos
Número de Participantes:	6
Participantes (target)	El promedio de edad entre las participantes es de 27 años. Viven en los distritos de Santiago de Surco, Pueblo Libre, Barranco, y San Borja. Asimismo, se encuentran trabajando y/o estudiando.

Tabla G8: Principales Hallazgos - *Focus group* 4 (25-35 años)

Principales hallazgos del Focus Group 4	
Entendimiento del concepto de empoderamiento de la mujer	Tres participantes entienden el empoderamiento de la mujer como el trabajar en el desarrollo personal, así como, en las capacidades de una misma. Adicionalmente, coinciden en la relación que tiene con la libertad e independencia de hacer las cosas que una mujer quiere. Por otro lado, otras tres participantes conectan el concepto de empoderamiento de la mujer con la igualdad de género. Una participante señala a la sociedad actual como un ataque hacia el empoderamiento.
Conocimiento de las actividades de empoderamiento de la mujer	La mayoría de las participantes recalca que no ha asistido a una actividad de empoderamiento pero que les interesaría ir a uno. Dos participantes mencionaron haber ido a actividades relacionadas al tema. Por un lado, una participante señala haber asistido a un evento de Impares, el cual trata el tema desde un enfoque de coaching. Siente que la ayudo a motivarse en un ámbito personal más que en el laboral. Se desestreso y se descargo bastante. La segunda participante, menciona el haber asistido a un espacio de Lima D, en donde mujeres que no se conocían entre si comenzaban a hablar sobre un tema en particular.
Gustos y Preferencias	Todas las participantes, a excepción de una, mencionaron que les gustaría que sea algo más práctico que teórico. Tres participantes mencionaron que les gustaría tener un espacio en donde puedan aprender de diversos temas, y a la vez que sea dinámico y colaborativo, tanto para escuchar y debatir. Les gustaría que haya una persona capacitada en cada tema que se realice, y que haya una variedad de temas que se pueda elegir dentro del evento. Por otro lado, dos participantes comentaron les gustaría que se haga un espacio en donde puedas descargar el estrés que se obtiene durante la semana. Les gustaría conocer nuevas perspectivas e historias de mujeres que las motiven y permitan ampliar su visión de hasta donde pueden llegar. Una participante señalo que le gustaría un espacio online debido a que le estresa e incomoda trasladarse a un lugar.
Asistencia	Tres participantes señalaron que el motivo principal por el cual asistirían sería el tema que se vaya a tocar en la actividad, y por aprender algo practico de ello. Por otro lado, dos participantes señalaron que irían a una actividad por la persona que fuese invitada, la cual no necesariamente tiene que ser reconocida, sino que debe conocer el tema a tratar.
Beneficios	Todas las participantes, a excepción de una, comentan que un beneficio importante es la red de contactos que podrías generar al conocer a nuevas personas. Cuatro participantes coinciden en que el principal beneficio que obtendrían es el de aprender nuevas cosas que les puedan servir tanto para su vida personal como laboral. Desde otro punto de vista, dos participantes señalan que el beneficio que obtendrían es el de desahogarse de las cosas que les están pasando en su día a día, y conocerse más. Para ellas el liberarse frente a personas y recibir comentarios ayudaría a superar problemas.
Frecuencia	Cuatro participantes estarían dispuestas a ir una vez por mes. Una participante le gustaría tener una membresía, en donde pueda asistir al menos una vez a la semana. Una participante no iría presencialmente, pero lo seguiría online una vez al mes.
Canales	Todas las participantes mencionaron que les gustaría enterarse mediante redes sociales.
Lugar	Cuatro participantes coinciden en que debería ser un ambiente pequeño como un bar o un café (para un grupo de 8 mujeres). Una participante menciona que le gustaría que sea en su casa. Por otro lado, otra participante prefiere que sea online.
Limitaciones	La mayoría señala que la principal limitación sería el tiempo (horarios en que se realicen). El costo de la actividad ha sido mencionado como limitación por una participante.

Tabla G9: Ficha Técnica - Focus group 5 (25-35 años)

Ficha Técnica (Focus Group 5)	
Objetivo del Focus Group:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento de la mujer. - Entender la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento de la mujer - Conocer las actividades de empoderamiento de la mujer que el público objetivo esta dispuesto a asistir. - Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento de la mujer.
Fecha y hora:	6 de junio del 2019 - 7:00 pm
Lugar:	Distrito de San Isidro.
Duración:	1 hora y 26 minutos
Numero de Participantes:	6
Participantes (target)	El promedio de edad entre las participantes es de 28 años. Viven en los distritos de Santiago de Surco, Surquillo, San Miguel, Lince, y La Molina. Asimismo, se encuentran trabajando y/o estudiando.

Tabla G10: Principales Hallazgos - Focus group 5 (25-35 años)

Principales hallazgos del Focus Group 5	
Entendimiento del concepto de empoderamiento de la mujer	Tres participantes mencionaron que el empoderamiento se relaciona con la libertad de poder tomar decisiones en sus vidas. Una participante del grupo señaló que es el auto conocerse y a partir de ello trabajar en lo que se necesita. Por último, dos participantes relacionaron el concepto a la igualdad de género.
Conocimiento de las actividades de empoderamiento de la mujer	La mayoría de las participantes no ha escuchado sobre actividades de empoderamiento de la mujer. Una participante mencionó haber participado en los foros de mujeres que funcionan como grupos de apoyo, en donde ha podido compartir diversos problemas. Por otro lado, otra participante mencionó haber participado en un voluntariado en donde se buscaba visibilizar a las mujeres en empresas de alto nivel.
Gustos y Preferencias	Todas las participantes resaltaron que no les gustaría que se ofrezca una actividad con el nombre de "empoderamiento". Resaltan que no es necesario ponerle esa etiqueta, y que la actividad debería decir que es lo que se desea hacer. Asimismo, las participantes mencionaron que les gustaría una actividad similar al espacio de reunión de este focus group, en donde haya un grupo pequeño de mujeres que conversen, compartan experiencias, y aprendan de ello. No les gustaría un espacio que sea como un curso, o una charla donde te dan un certificado o título por el asistir. No debería ser un monologo, se debería dialogar, interactuar con el grupo, para conocer otras perspectivas sobre un tema a tocar. Adicionalmente a ello, una participante resaltó que estos espacios deberían tener pequeñas vivencias, o dinámicas que dejen un mensaje a los asistentes. Asimismo, otra de las participantes comentó que antes de iniciar estos espacios de reunión, le gustaría que exista un profesional que trabaje con las personas para que puedan reconocer que necesitan.
Asistencia	La razón principal por la que irían a un espacio como estos varia. Por un lado, tres participantes mencionaron que les gustaría conocer nuevas personas y tener nuevas perspectivas acerca de un tema que tengan en interés. Por otro lado, tres participantes señalaron que irían debido a que le gustaría aprender de otras mujeres, y mejorar sus redes de contactos.
Beneficios	Entre los beneficios que resaltaron están: el alimentar la red de contactos (3 participantes), Aprender de las experiencias de otras personas, obteniendo insights importantes para la vida (3 participantes)
Frecuencia	Todas las participantes coincidieron en que irían a estos espacios 1 vez al mes.
Canales	Los medios por los cuales les gustaría enterarse sobre estos espacios deberían se Facebook o Instagram.
Lugar	Las participantes mencionaron que les gustaría un ambiente como un café o un bar. Tiene que ser un espacio chico y con pocas personas debido a que esto permite que se suelten mas y puedan decir lo que sienten.
Limitaciones	Una limitación que podrían tener es el tiempo o la hora en que se haga la actividad.

Tabla G11: Ficha Técnica - *Focus group* 6 (25-35 años)

Ficha Técnica (Focus Group 6)	
Objetivo del Focus Group:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la perspectiva que tiene el público objetivo acerca del empoderamiento de la mujer. - Entender la relación que tiene el público objetivo con las actividades de empoderamiento de la mujer - Conocer las actividades de empoderamiento de la mujer que el público objetivo esta dispuesto a asistir. - Identificar las necesidades que busca satisfacer el público objetivo al asistir a una actividad de empoderamiento de la mujer.
Fecha y hora:	8 de junio del 2019 - 6:00 pm
Lugar:	Distrito de San Isidro.
Duración:	1 hora y 10 minutos
Número de Participantes:	6
Participantes (target)	El promedio de edad entre las participantes es de 28 años. Viven en los distritos de Santiago de Surco, Pueblo Libre y San Borja. Asimismo, se encuentran trabajando y/o estudiando.

Tabla G12: Principales Hallazgos - *Focus group* 6 (25-35 años)

Principales hallazgos del Focus Group 6	
Entendimiento del concepto de empoderamiento de la mujer	Cinco participantes entienden el concepto como la igualdad de género en la sociedad. Mencionan que no deberían existir limitaciones para la mujer, y que estas deberían poder hacer lo que desean. Asimismo, dos participantes relacionan el empoderamiento de la mujer con la autonomía que esta tiene al tomar sus decisiones. La libertad para hacer lo que desean.
Conocimiento de las actividades de empoderamiento de la mujer	La mayoría de las participantes desconoce de actividades que se hacen en relación al empoderamiento de la mujer. Solo una participante señala el conocer "Mujer Power" de Ana Romero, el cual busca que las mujeres tengan las mismas oportunidades que un hombre a través del coaching y liderazgo.
Gustos y Preferencias	Cinco participantes comentaron que les gustaría escuchar testimonios de personas que han luchado por hacer lo que deseaban en la vida. Sin embargo, también señalan que no les gustaría solamente escuchar el testimonio, sino tener dinámicas y conocer a las personas asistentes para aumentar sus redes de contacto. Por otra parte, una participante menciona que le gustaría realizar un viaje entre mujeres en donde existan dinámicas para conocer al grupo de viaje. Le gustaría que sea algo mas vivencial.
Asistencia	Las participantes mencionan que irían a un espacio como el cual han propuesto debido a que conocerían mas acerca de un tema de su interés, y tener nuevos contactos. Asimismo, señalan que sería un momento para entretenerse luego del trabajo. Las participantes señalaron que no irían a un espacio si las personas asistentes solo van a quejarse o son bien pesimistas. A su vez, dos participantes mencionaron que el motivo principal por el cual no volverían a asistir es si el espacio se vuelve feminista.
Beneficios	La mayoría de las participantes coinciden en que los beneficios principales que obtendrían sería un mayor conocimiento acerca de un tema de su interés, conocer tips que pueden aplicarse en su vida. Una participante señalo que obtendría la satisfacción y motivación de lograr sus metas propuestas así como las otras chicas. Una participante comento que se sentiría mas libre al viajar y conocer a nuevas personas y lugares.
Frecuencia	Las participantes coinciden que se debería realizar una vez al mes.
Canales	Todas las participantes mencionan que desearían enterarse vía Facebook, Instagram o LinkedIn.
Lugar	Cuatro participantes mencionan que les gustaría espacios libres pero pequeños, en donde se puedan realizar dinámicas con grupos. A una participante le gustaría que se haga en un parque porque busca un lugar al aire libre y donde también se puedan hacer dinámicas de team building. Finalmente, una participante menciona que le gustaría que sea fuera de la ciudad de Lima.
Limitaciones	La limitación principal que observan para asistir a este tipo de eventos es el tiempo. Los horarios se deben adecuar a su agenda.

ANEXO H: Perfil de las participantes de los *Focus groups* Exploratorios

Figura H1: Perfil de Vivian Mendoza - 24 años - *Focus group* 1

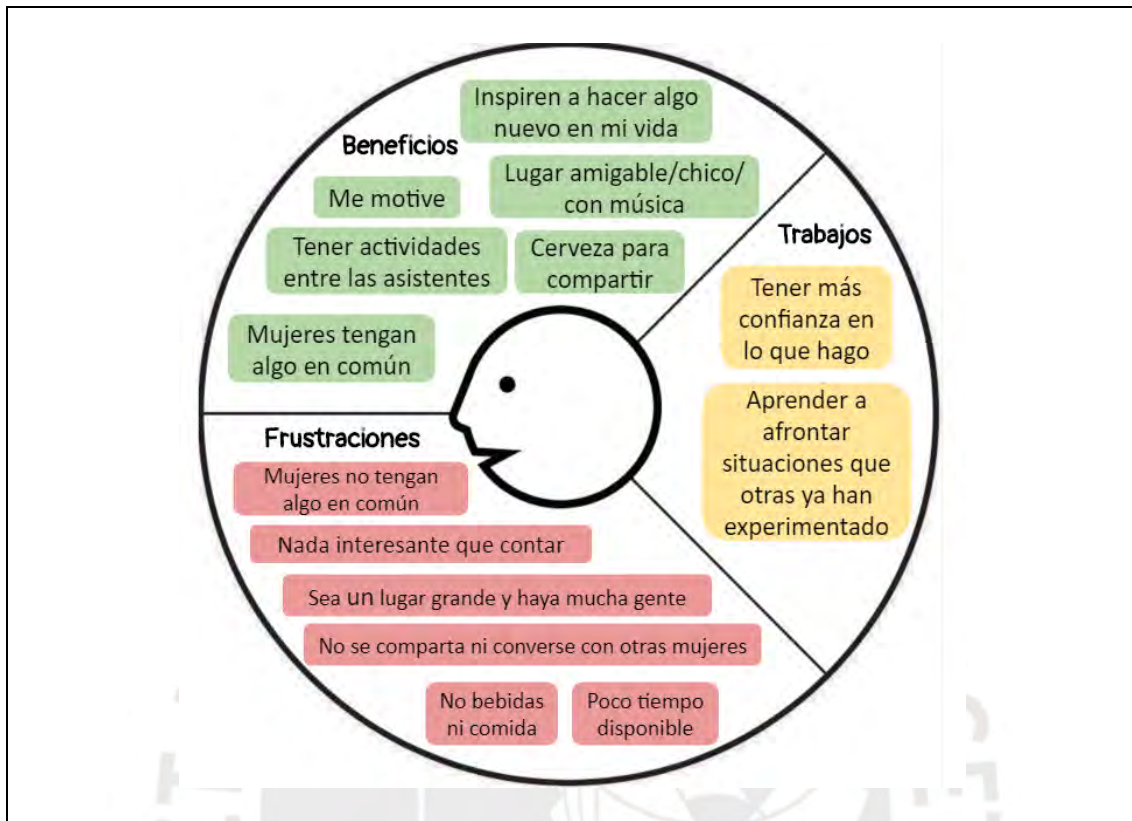


Figura H2: Perfil de Paola Rios - 23 años - *Focus group* 1

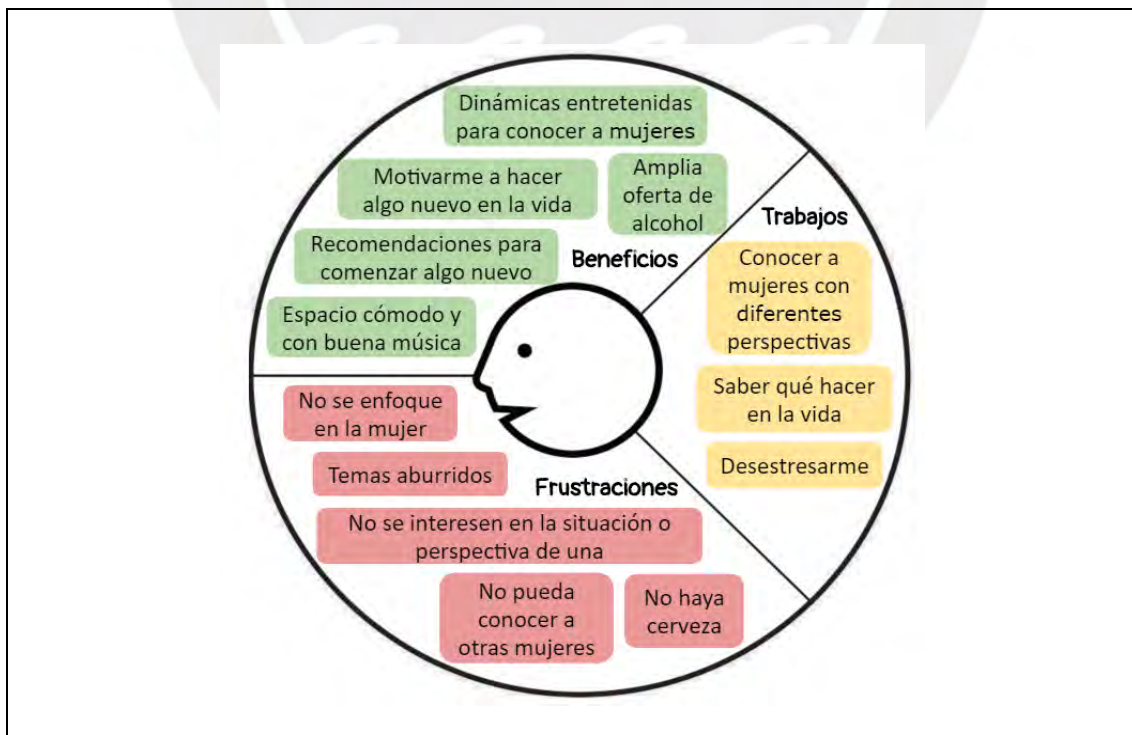


Figura H3: Perfil de Daniela Huamán - 24 años - Focus group 1

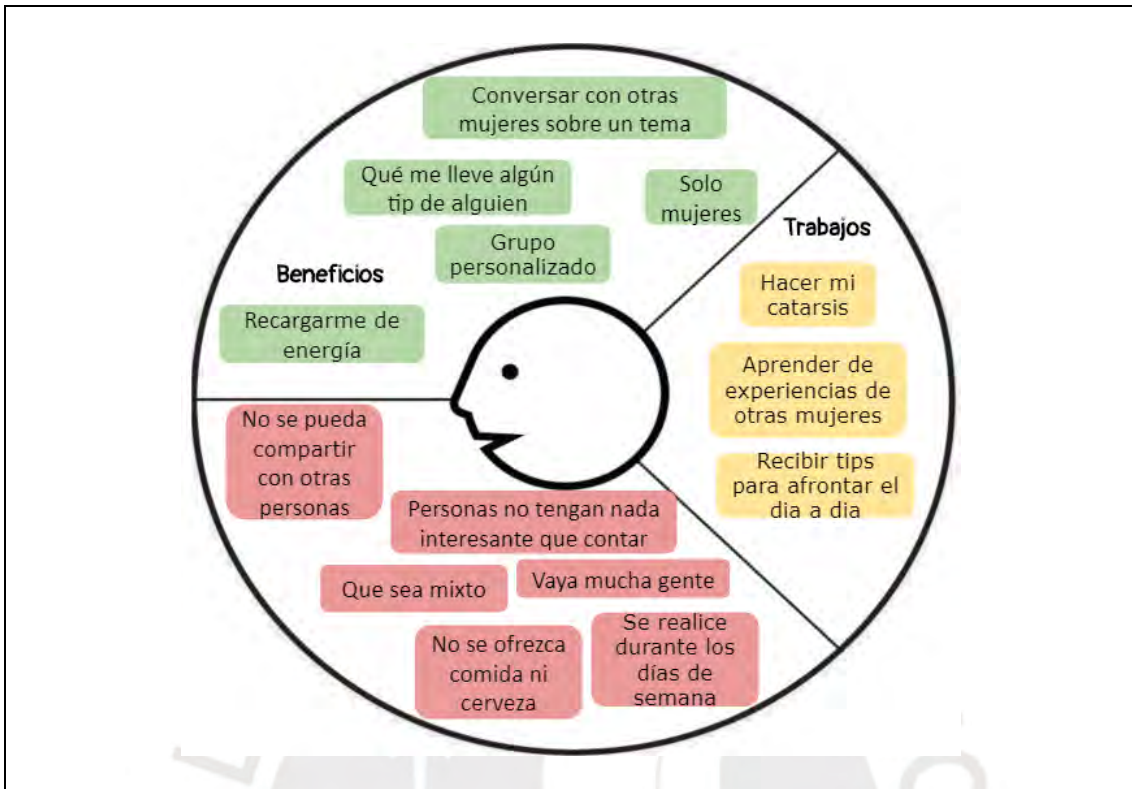


Figura H4: Perfil de Tania Bravo - 22 años - Focus group 1

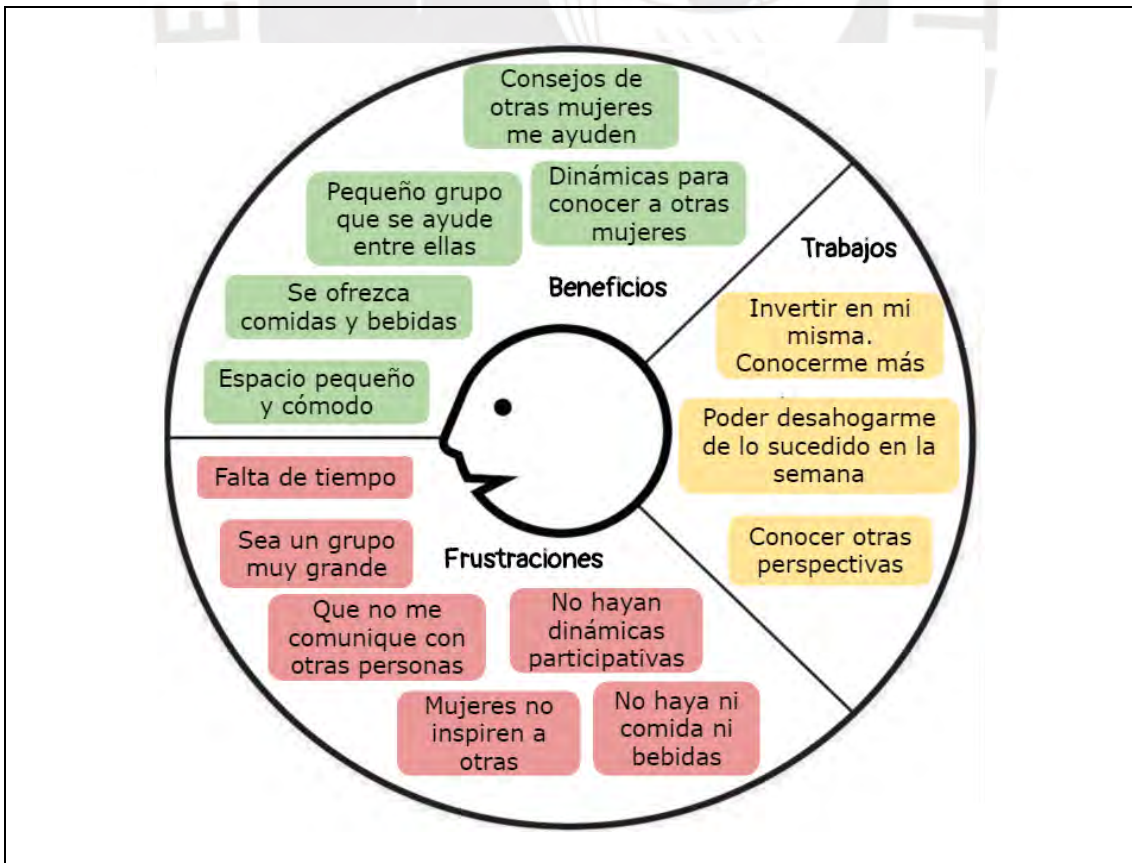


Figura H5: Perfil de Isabel Zavala - 24 años - Focus group 1



Figura H6: Perfil de Ivonne González - 23 años - Focus group 1

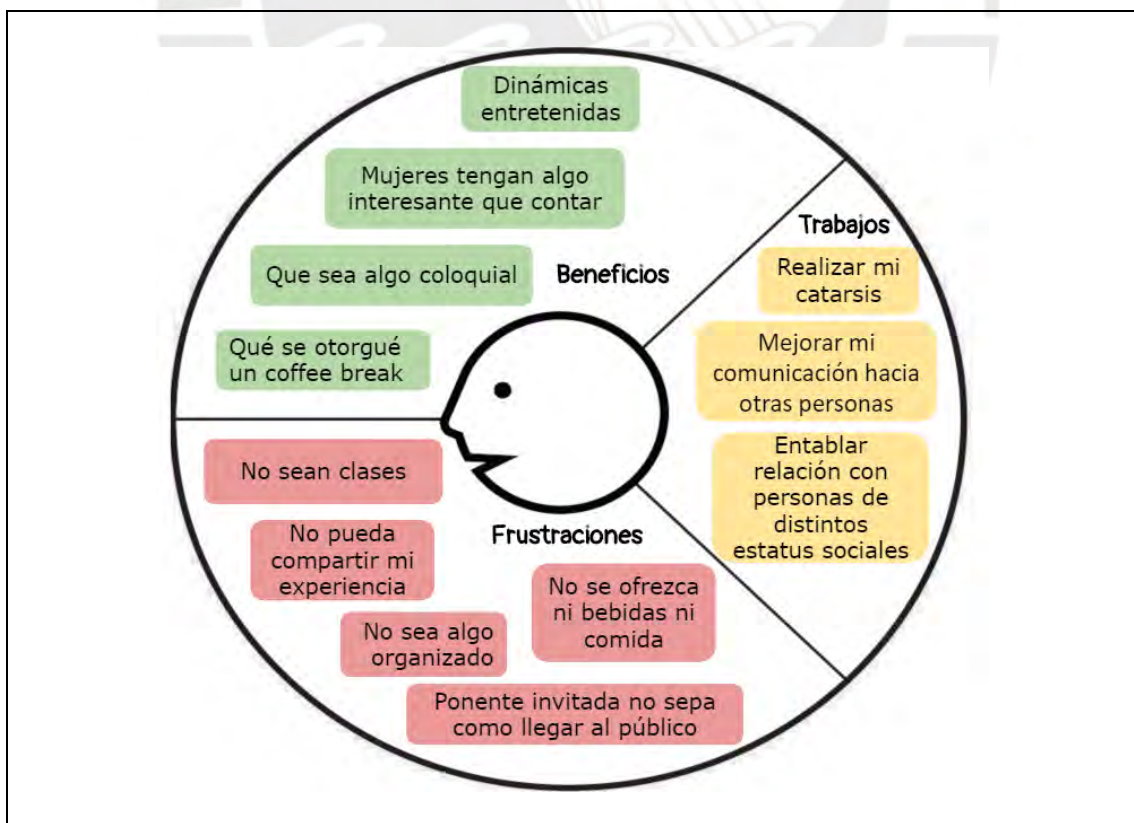


Figura H7: Perfil de Grazia Garay - 24 años - Focus group 2

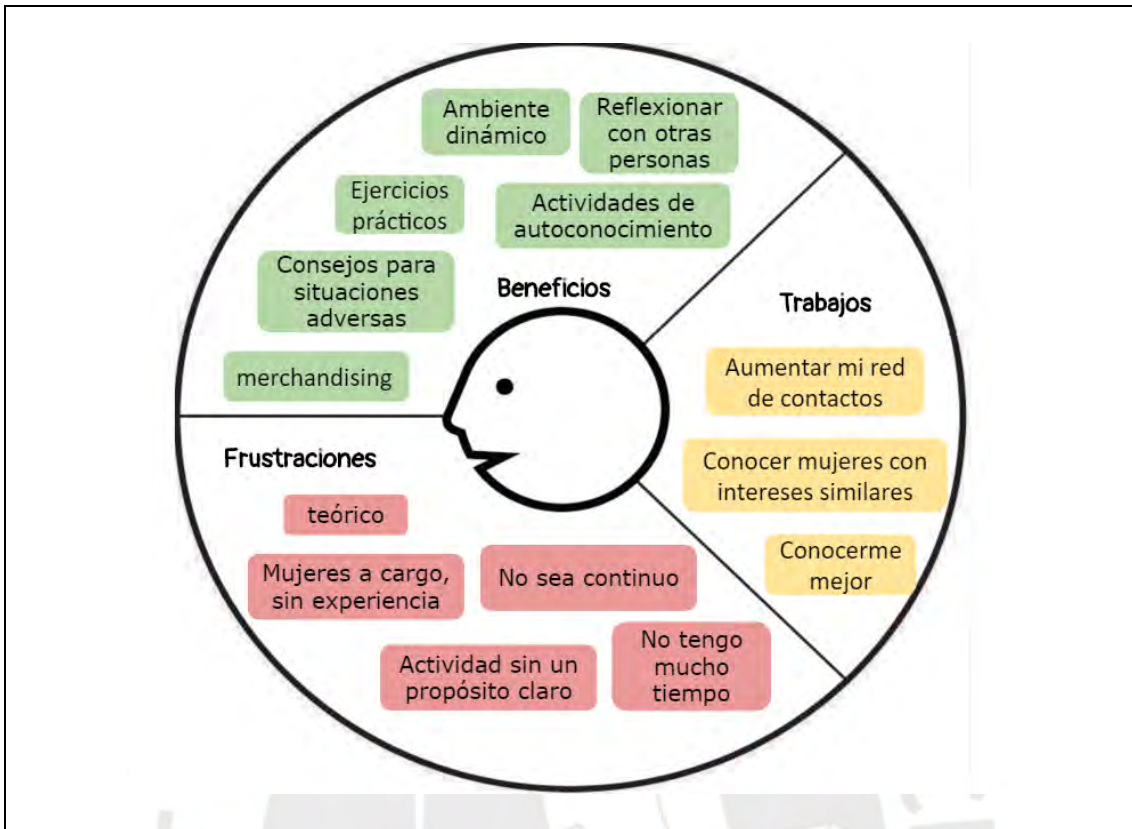


Figura H8: Perfil de Carolina Carbajal - 22 años - Focus group 2

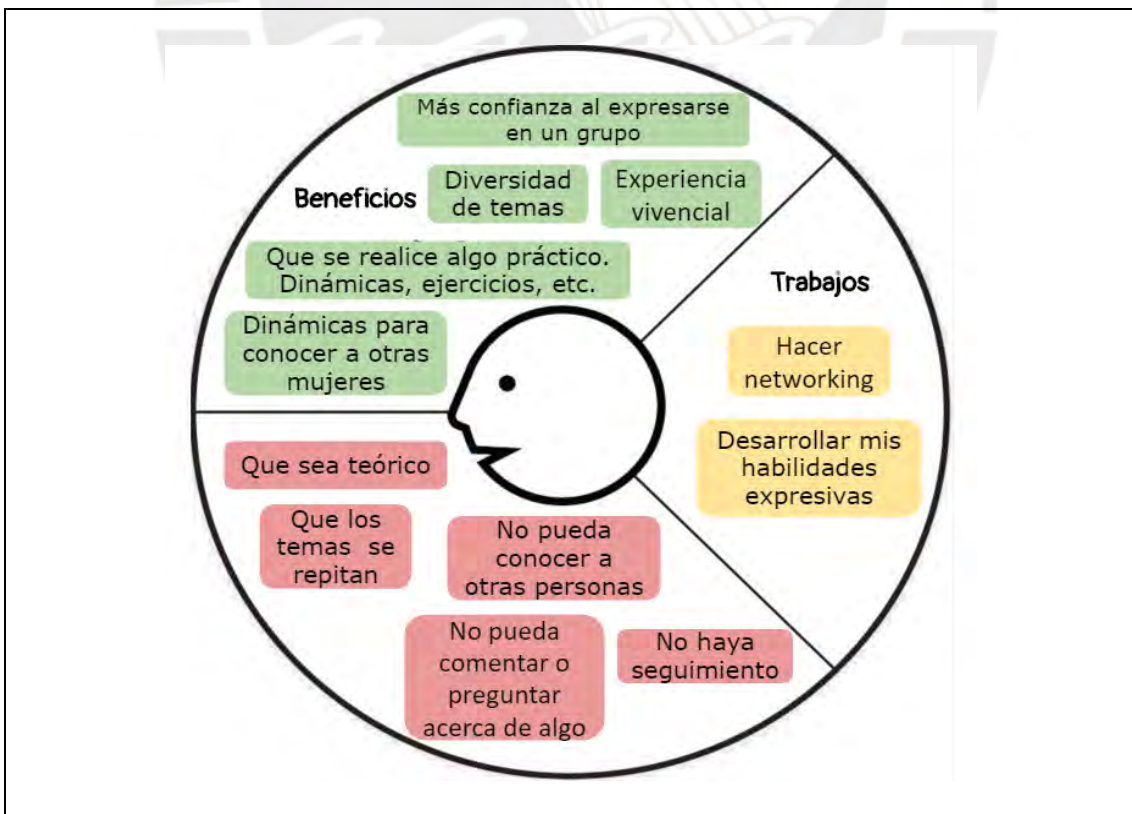


Figura H9: Perfil de Leydi Moran - 23 años - Focus group 2

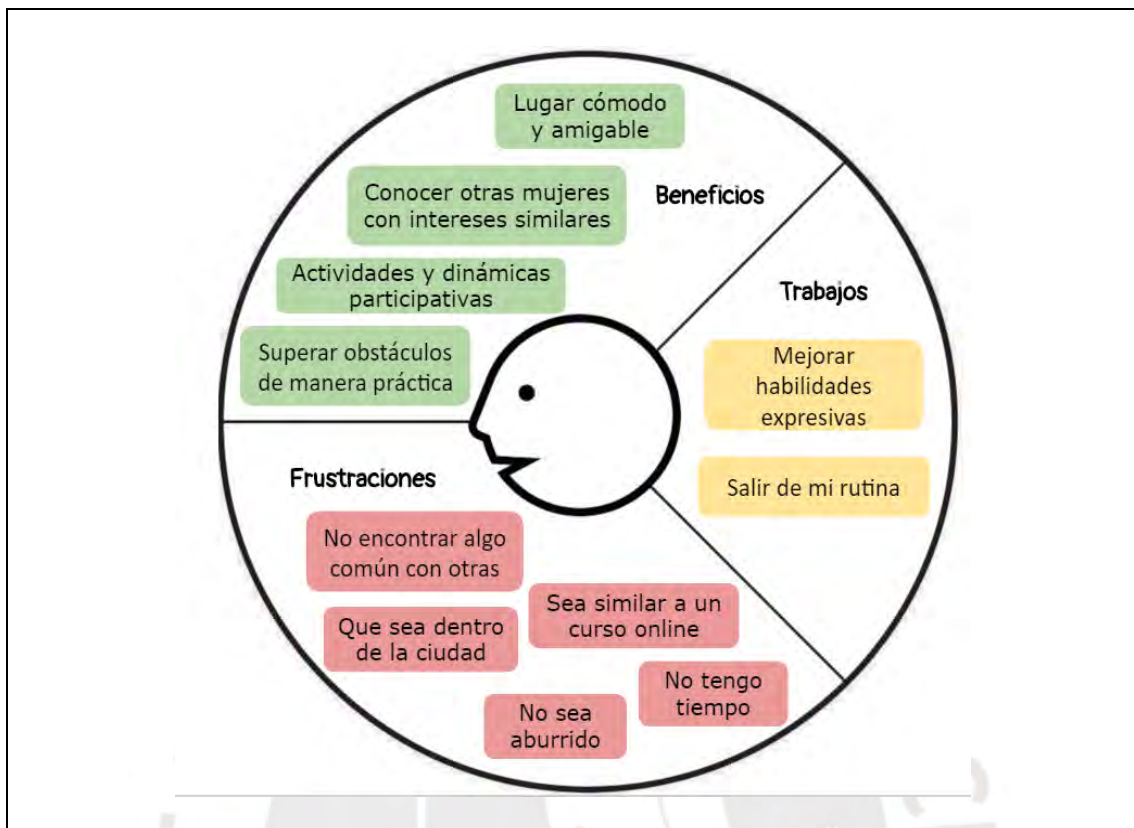


Figura H10: Perfil de Albania Gallo - 23 años - Focus group 2

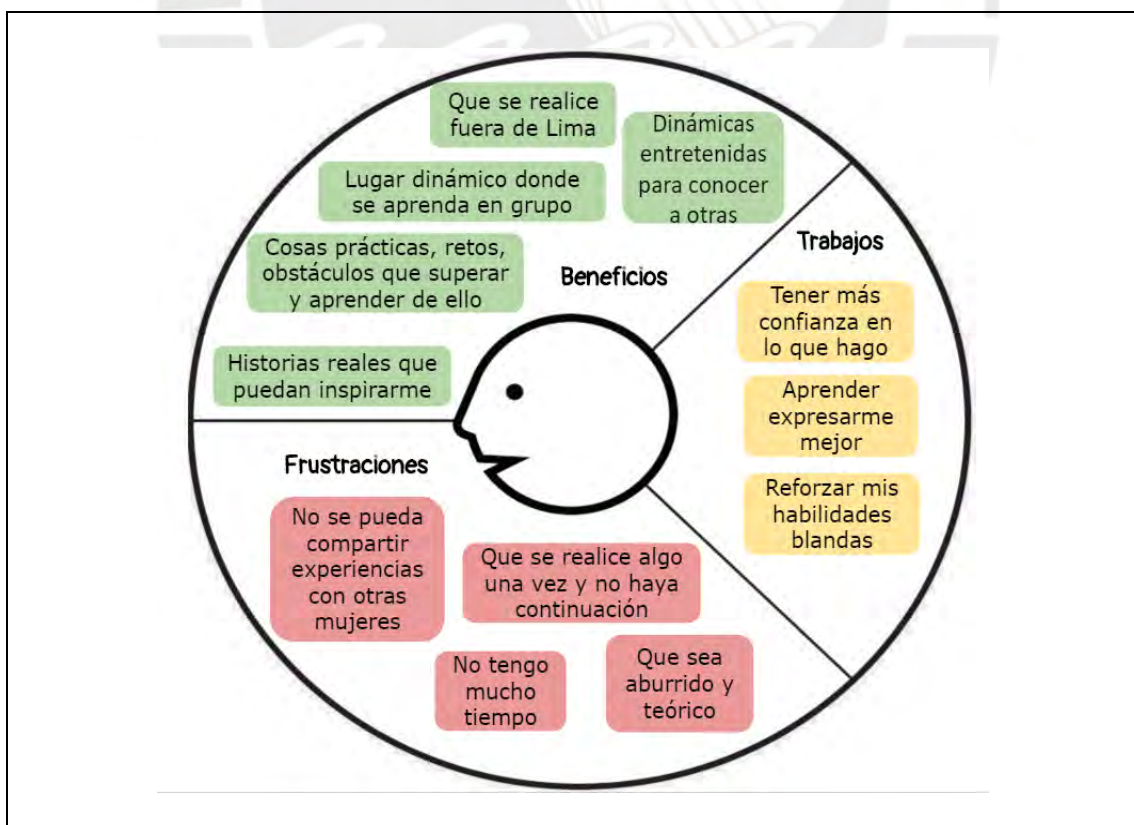


Figura H11: Perfil de Johana Terán - 24 años - Focus group 2

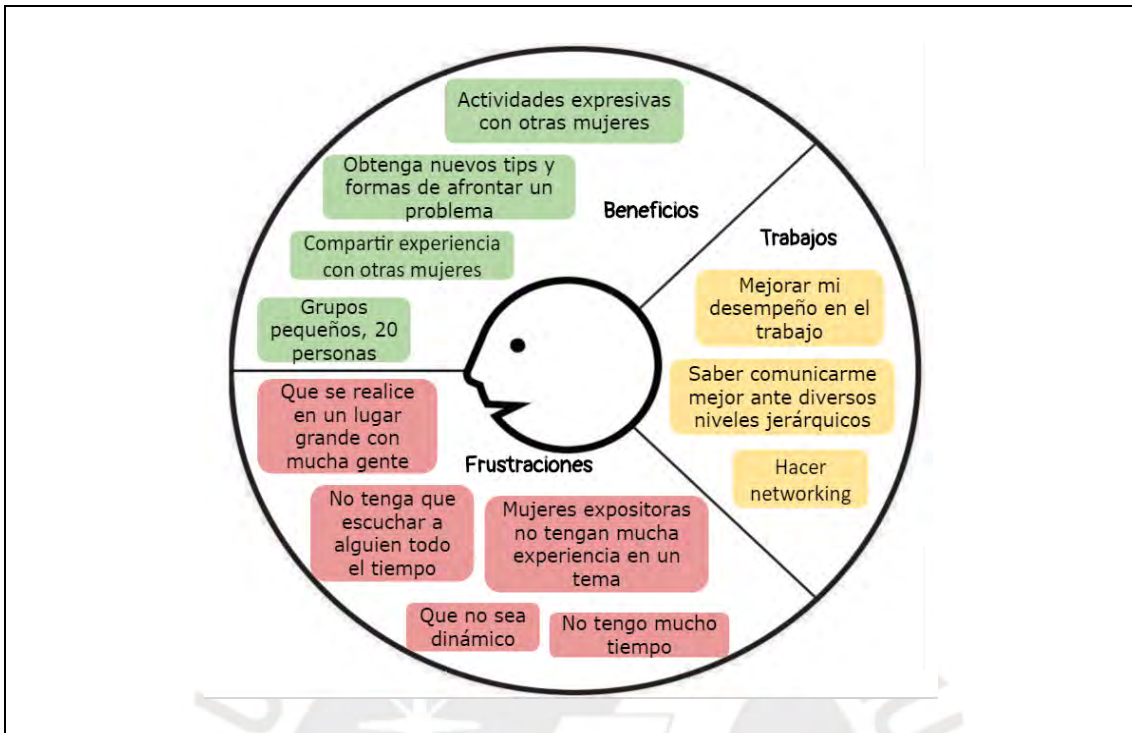


Figura H12: Perfil de Miriam Espejo - 23 años - Focus group 2

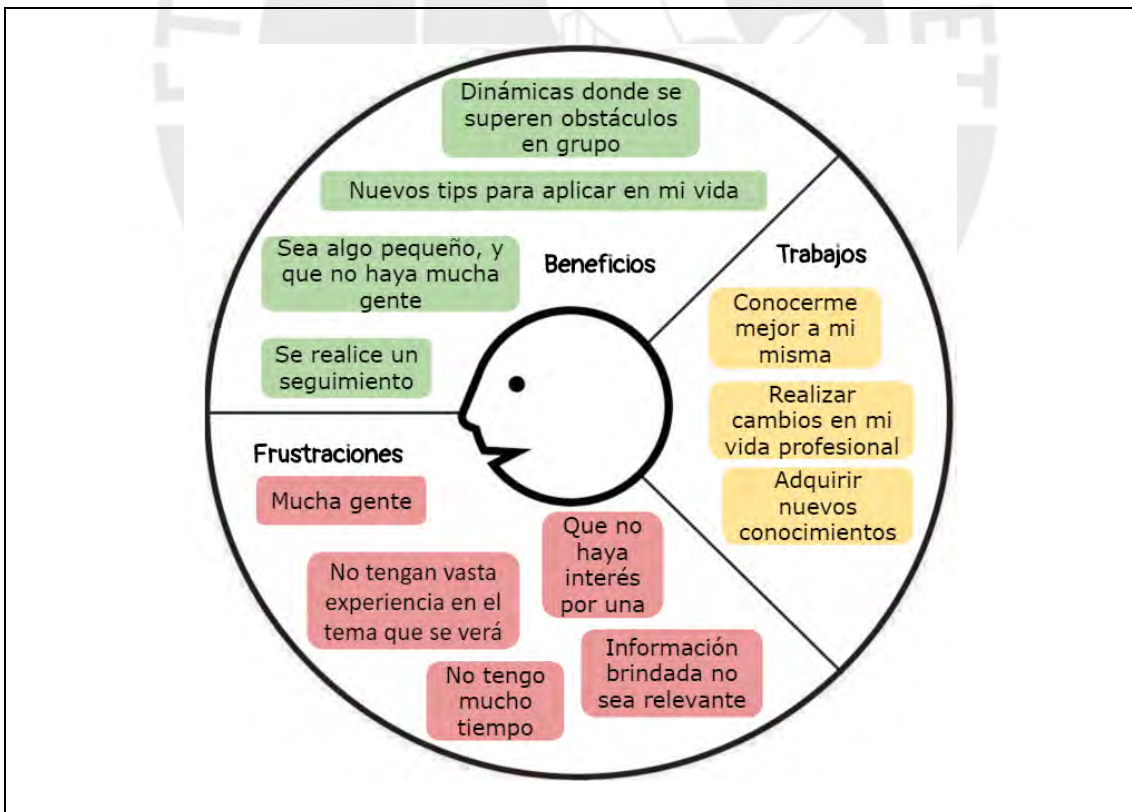


Figura H13: Perfil de Leydi Paucar - 23 años - Focus group 3

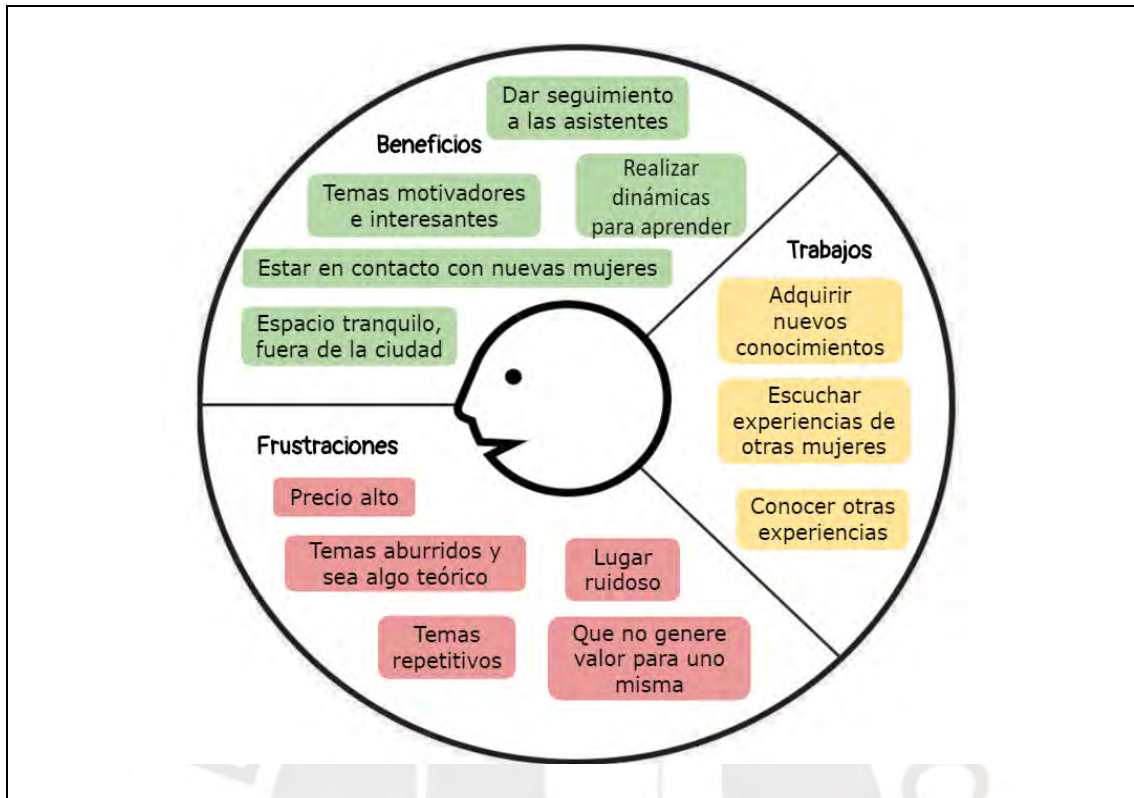


Figura H14: Perfil de Carla Rojas - 24 años - Focus group 3

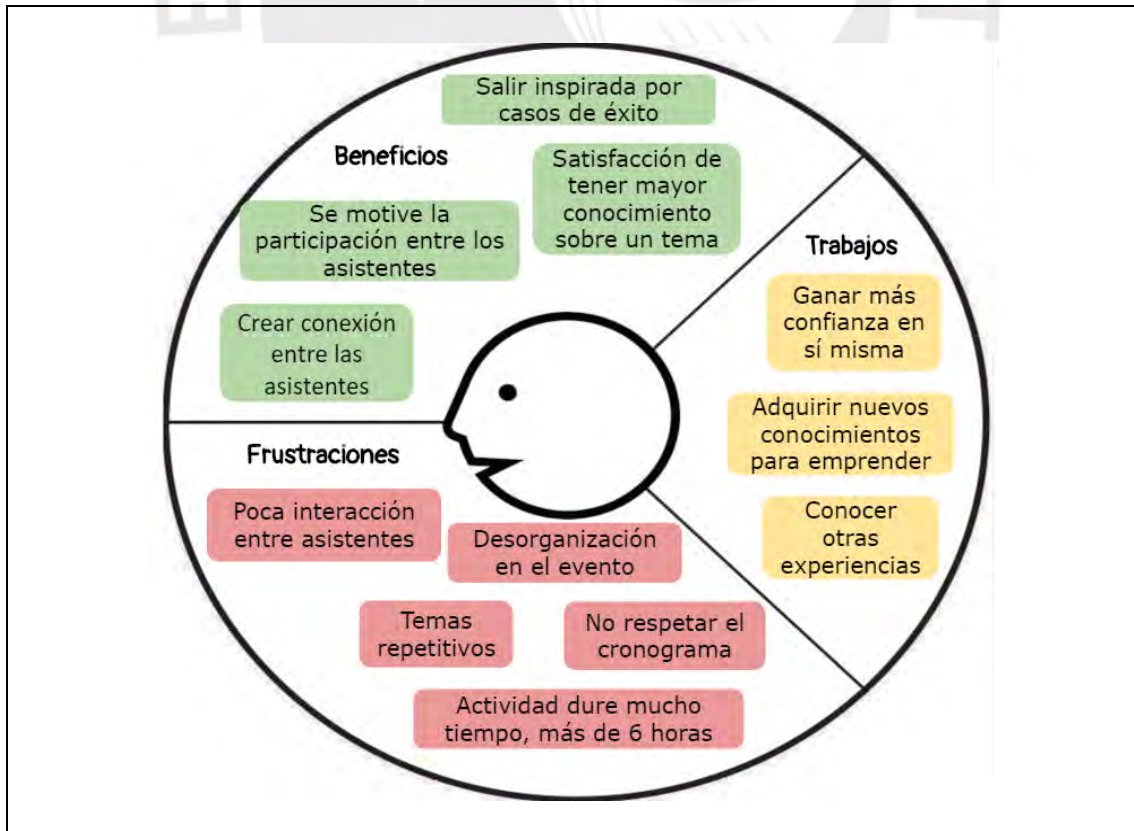


Figura H15: Perfil de Karen - 24 años - Focus group 3

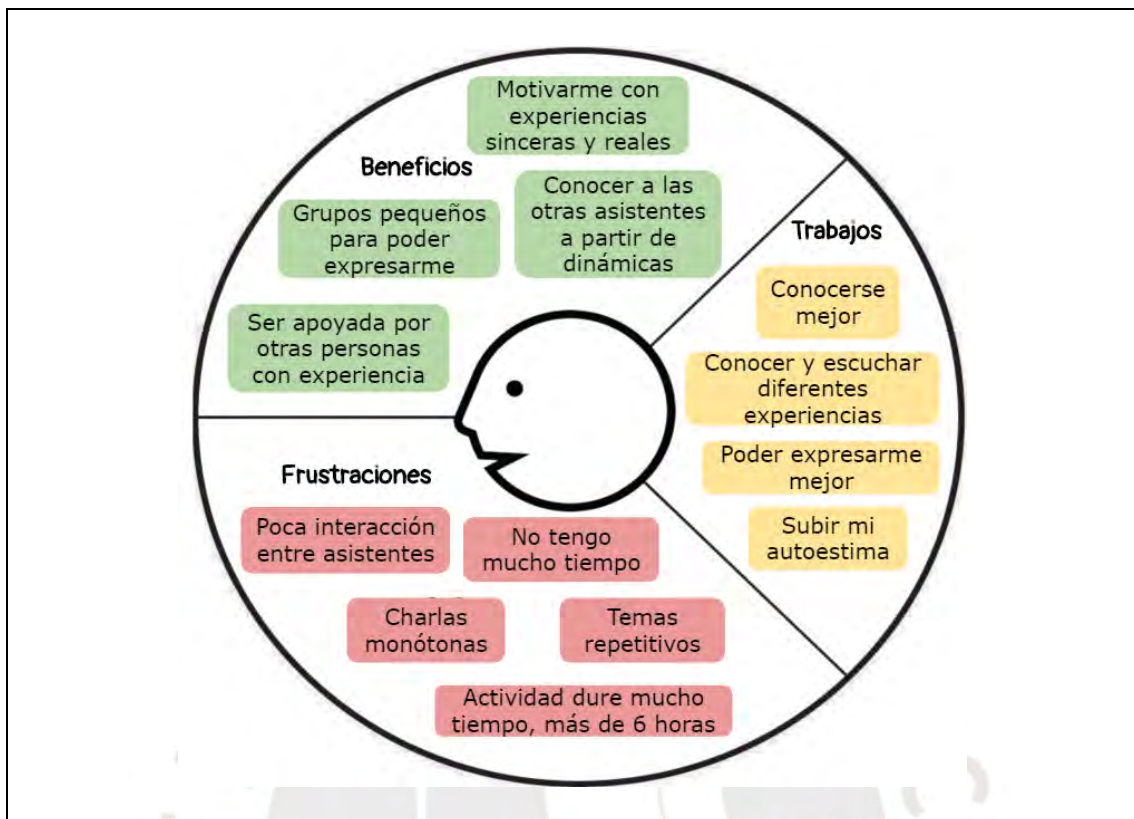


Figura H16: Perfil de Sara Cueva - 24 años - Focus group 3

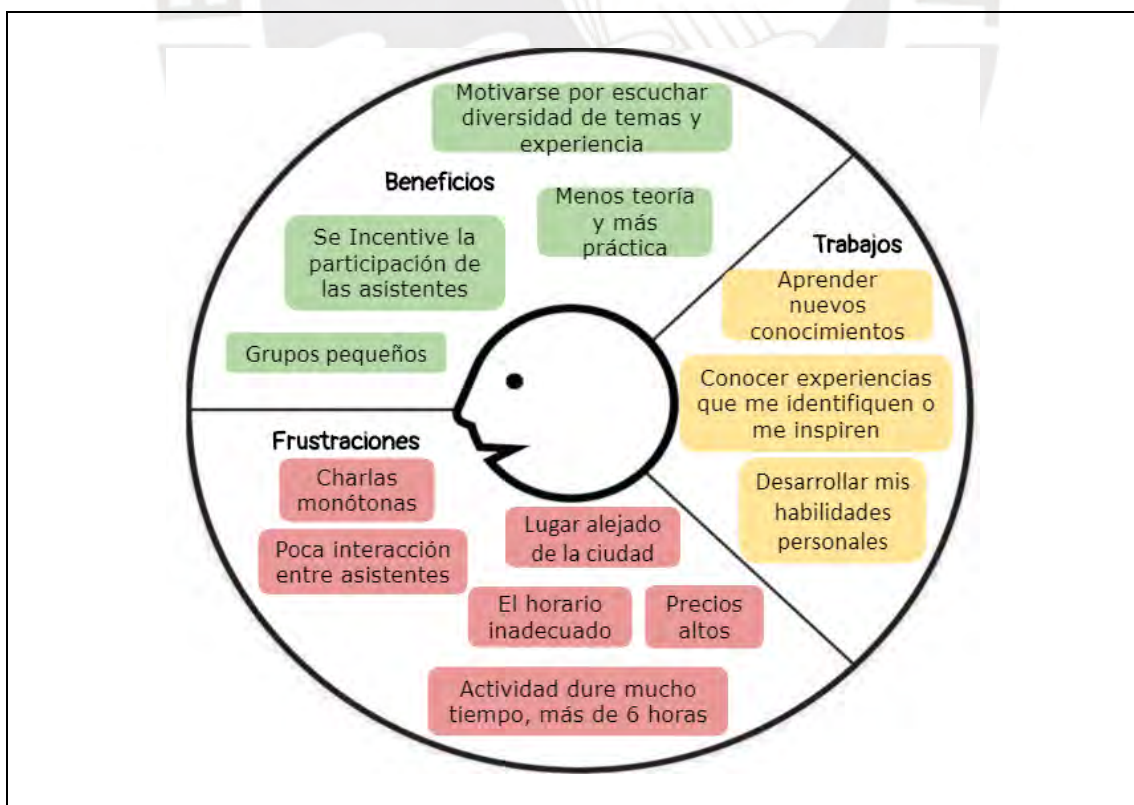


Figura H17: Perfil de Diana Orrego - 24 años - Focus group 3

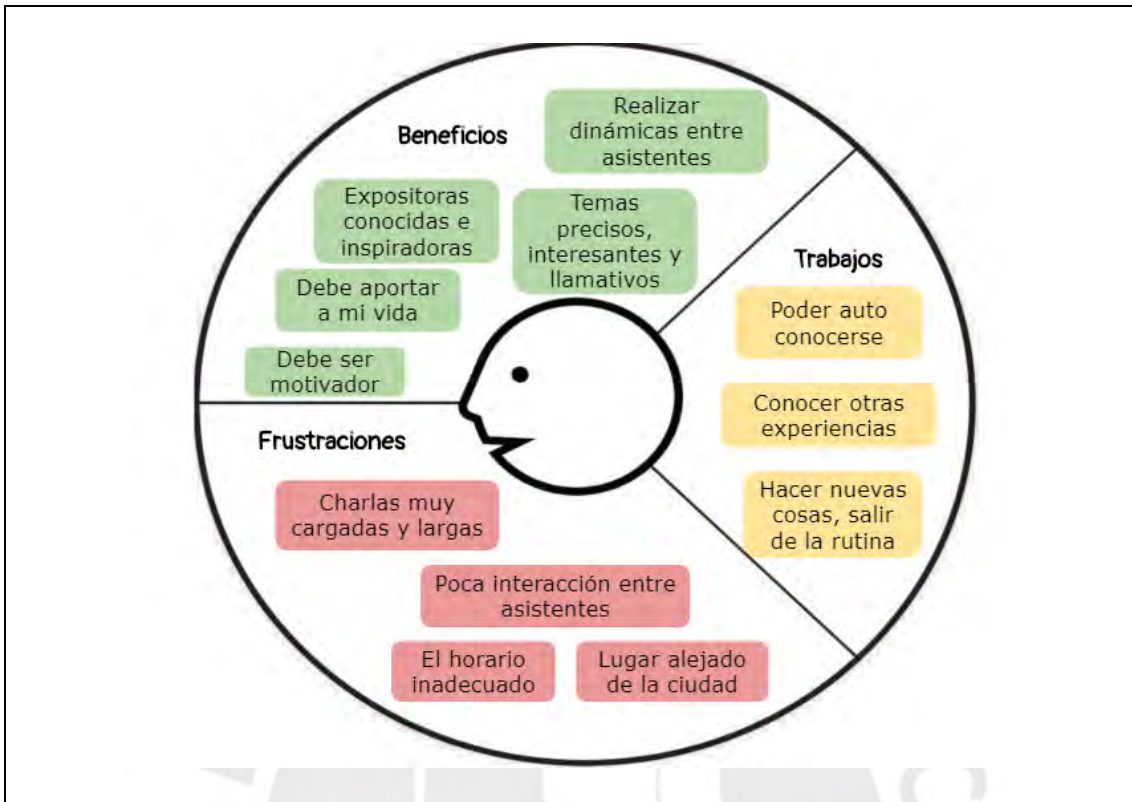


Figura H18: Perfil de Viviana Salina - 23 años - Focus group 3

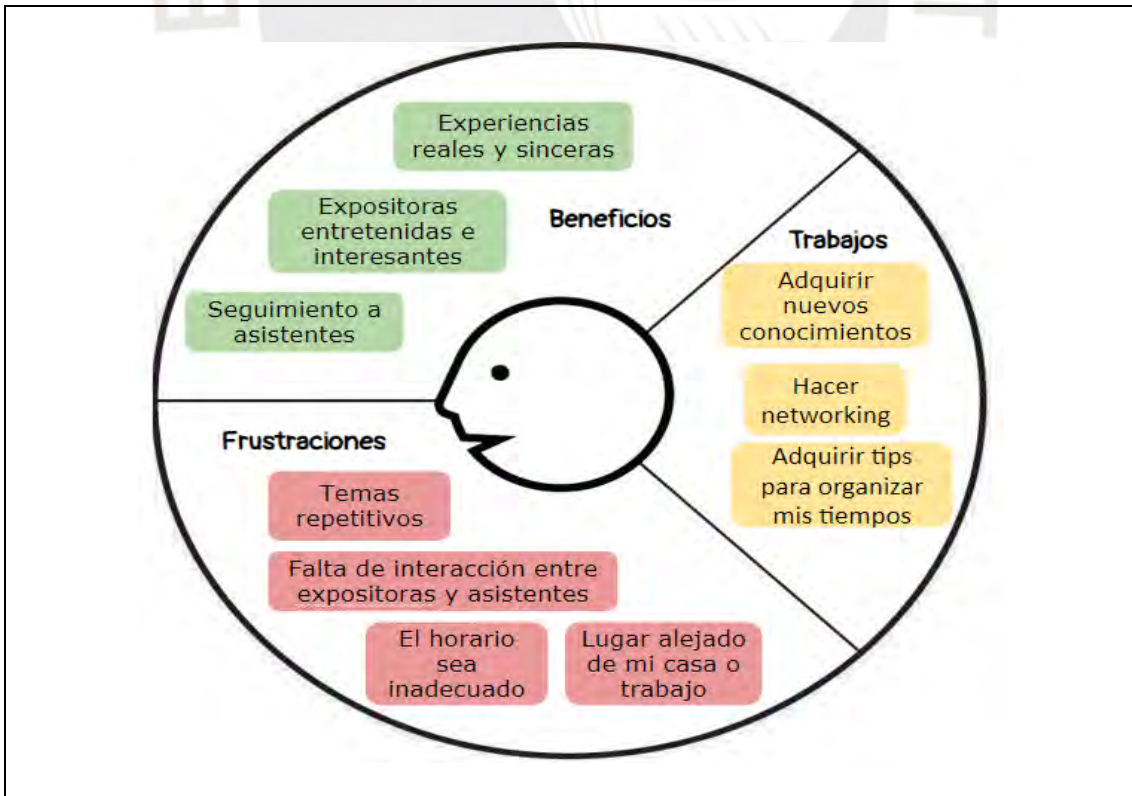


Figura H19: Perfil de Daniela Velarde - 30 años - Focus group 4

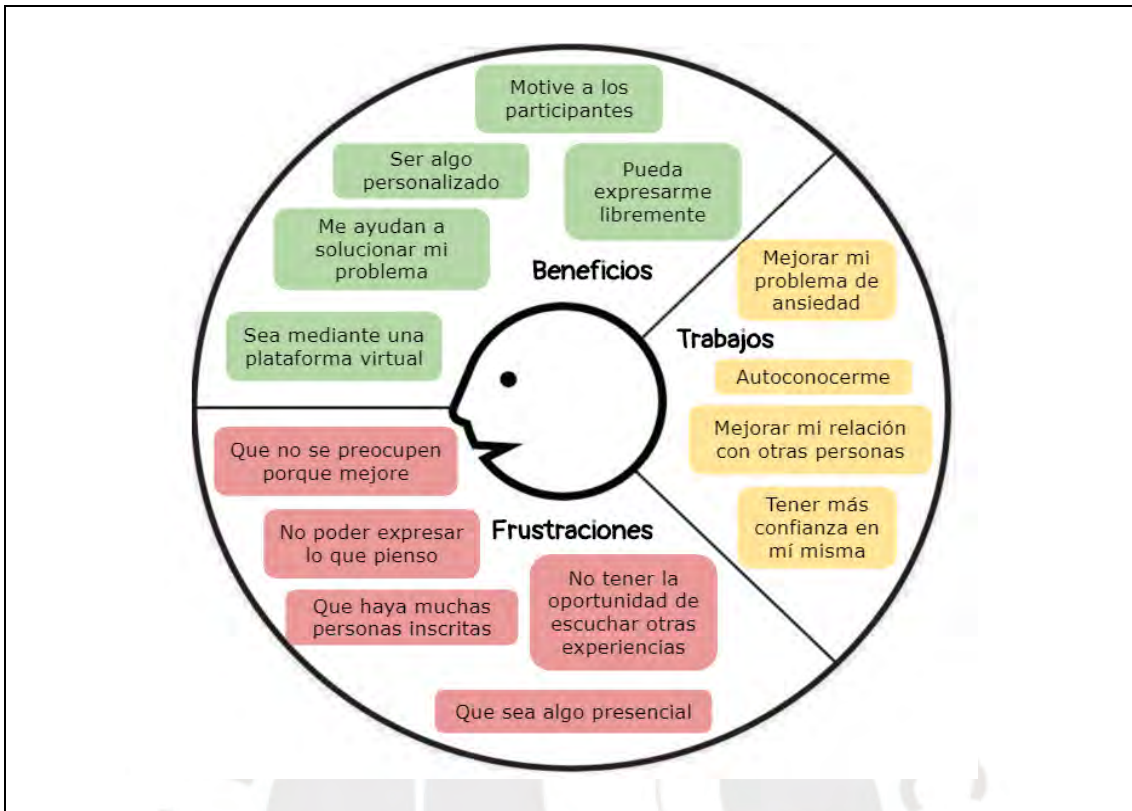


Figura H20: Perfil de Janet Alvarado - 29 años - Focus group 4

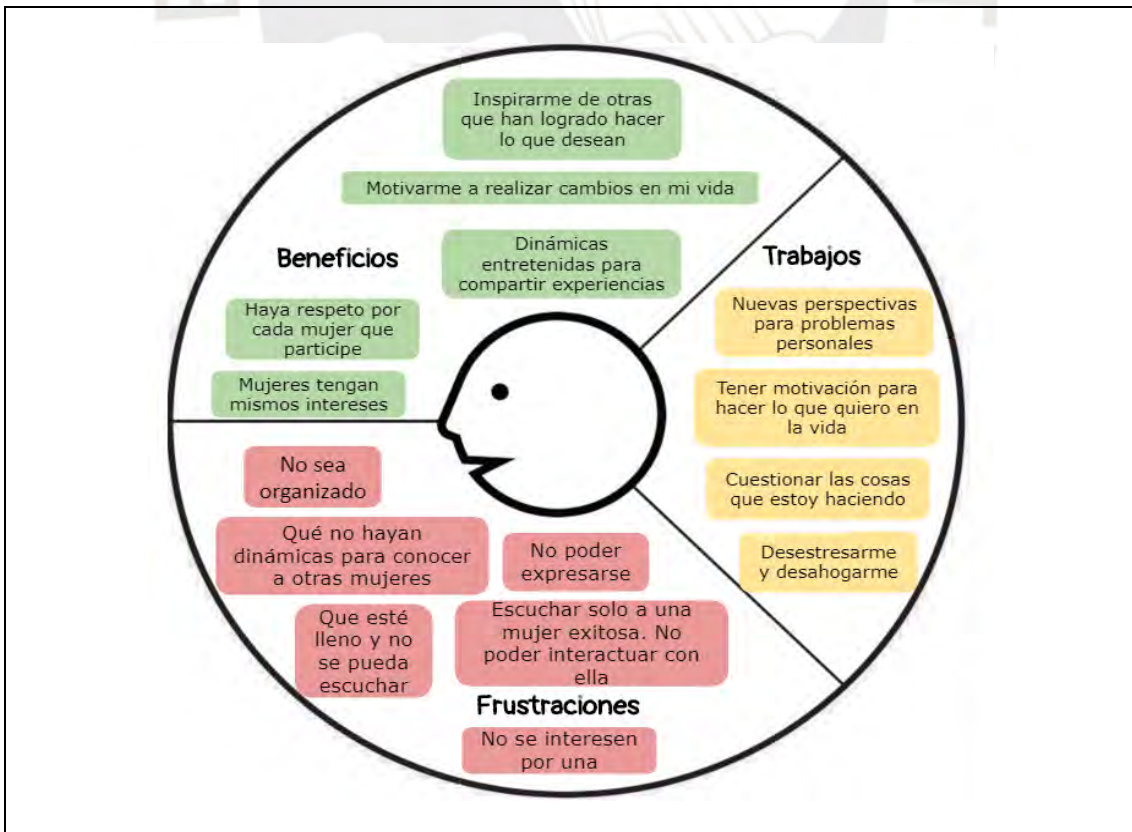


Figura H21: Perfil de Eliana Muñoz - 25 años - Focus group 4

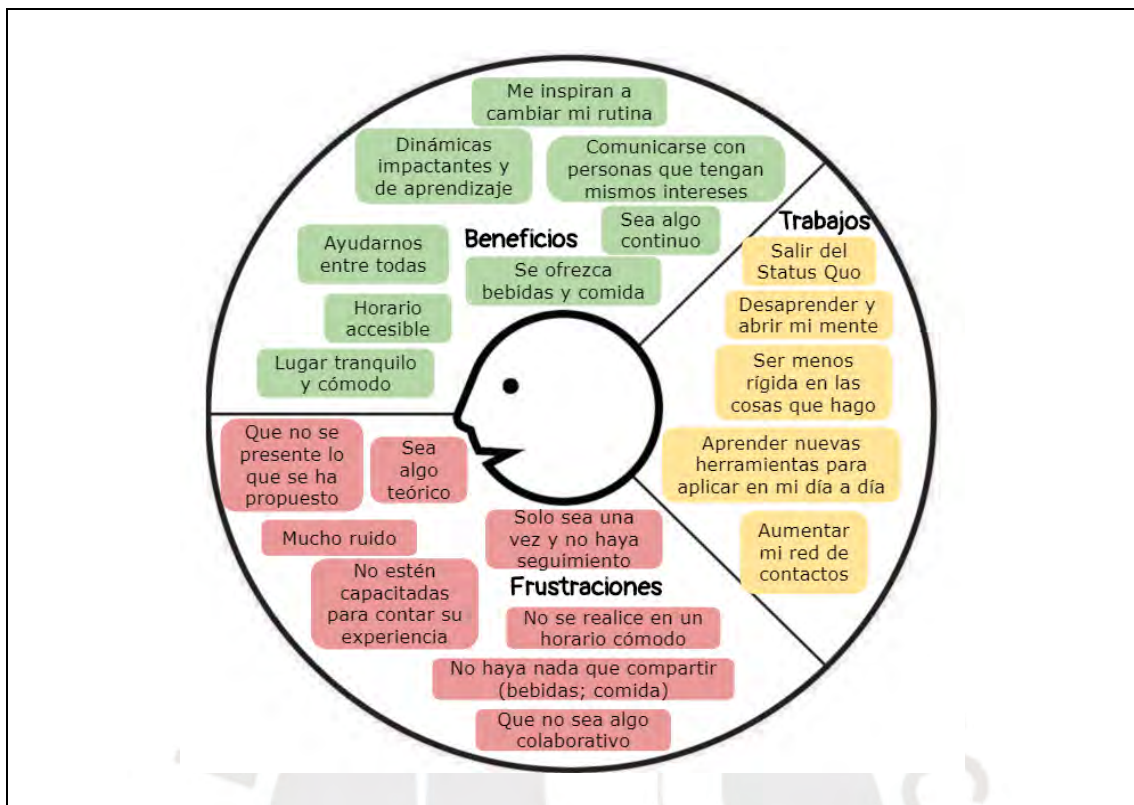


Figura H22: Perfil de Gina Zevallos - 29 años - Focus group 4

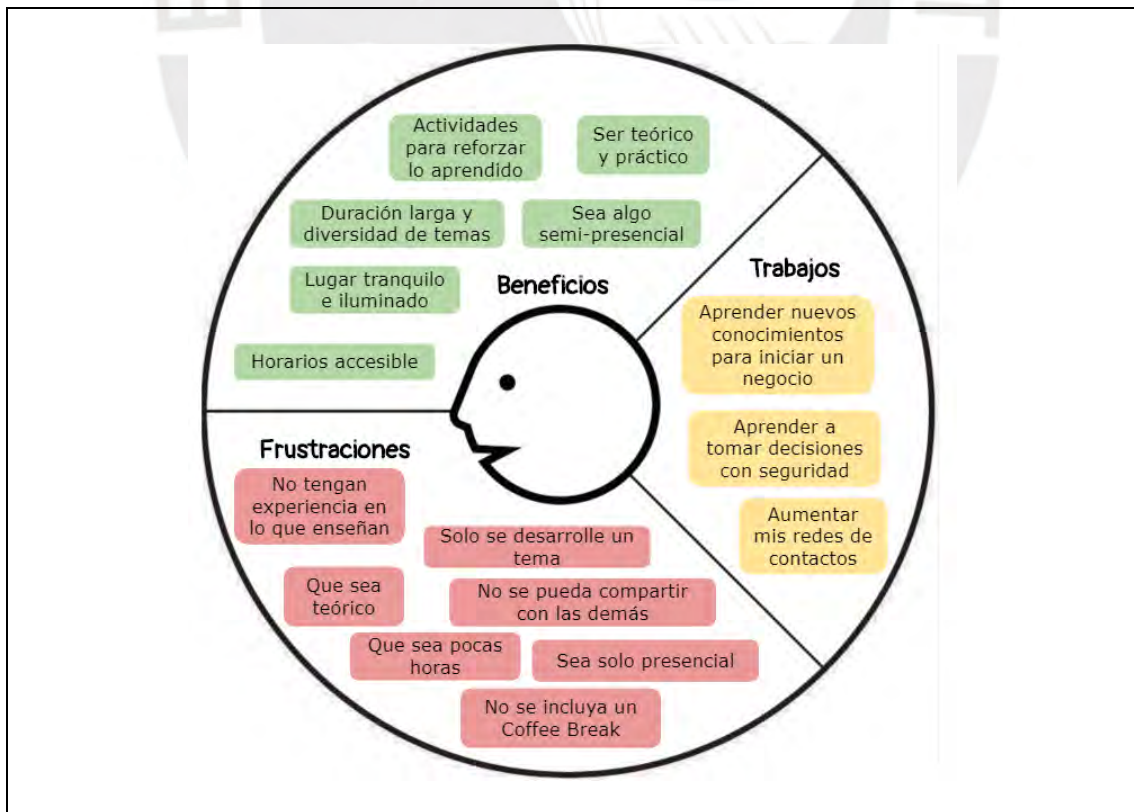


Figura H23: Perfil de Indira Icochea - 25 años - Focus group 4

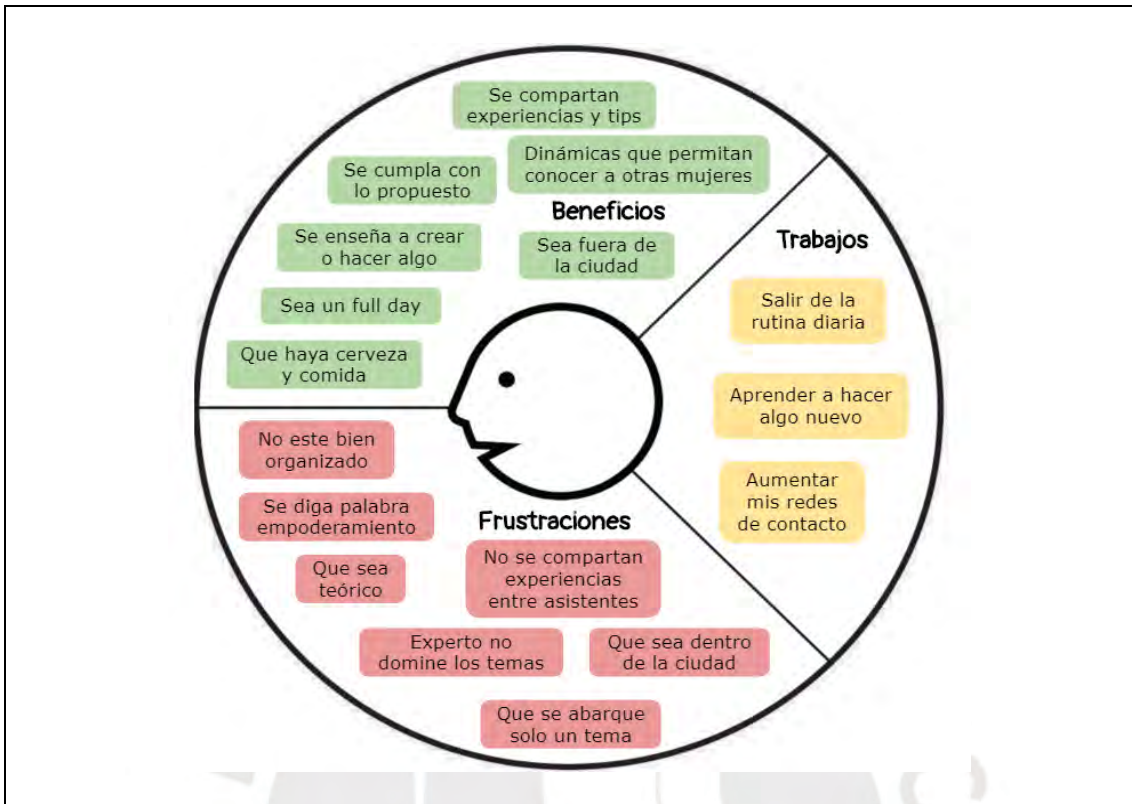


Figura H24: Perfil de Pamela Sánchez - 25 años - Focus group 4

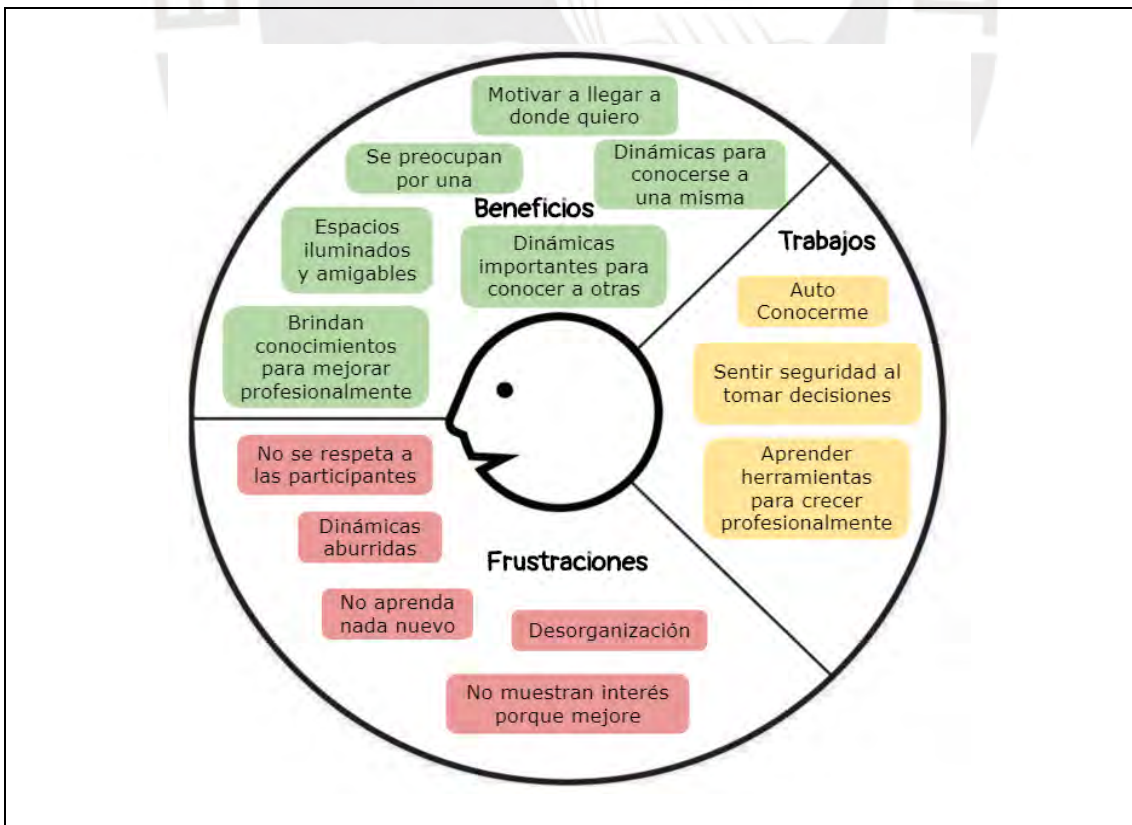


Figura H25: Perfil de Heydi Ramirez - 29 años - Focus group 5

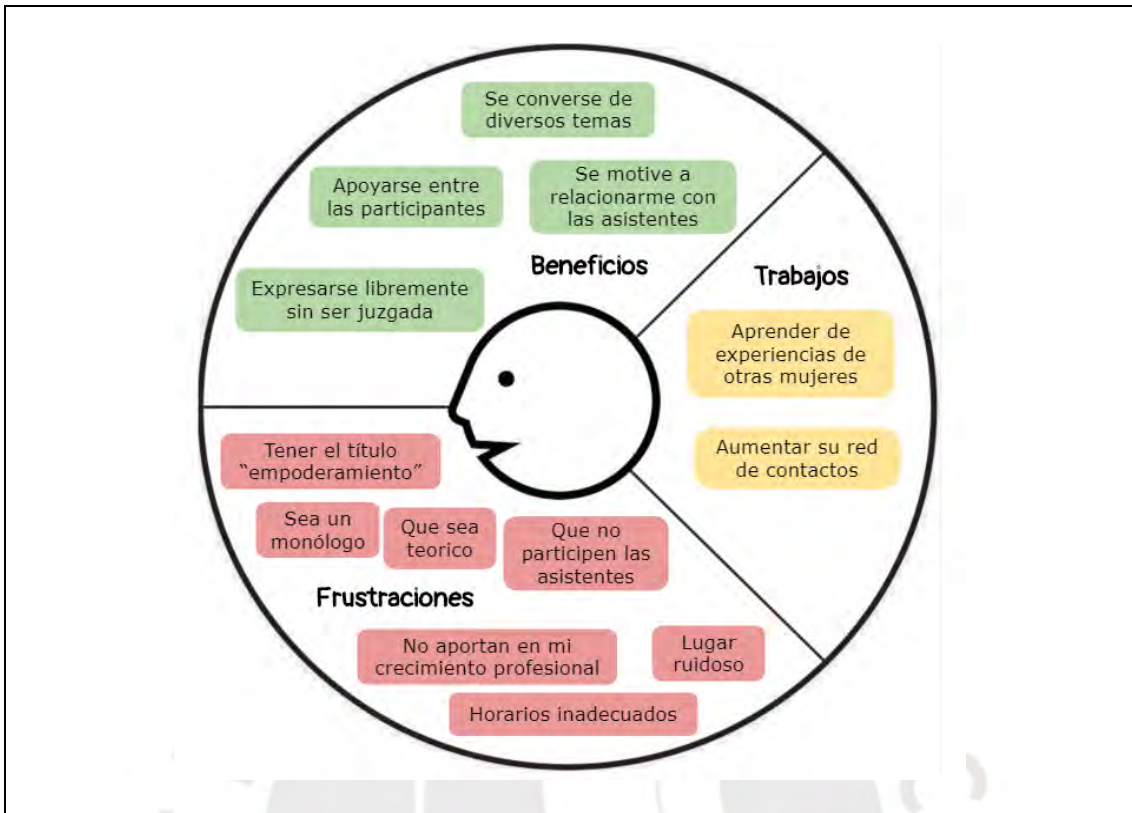


Figura H26: Perfil de Diana Sulay - 29 años - Focus group 5

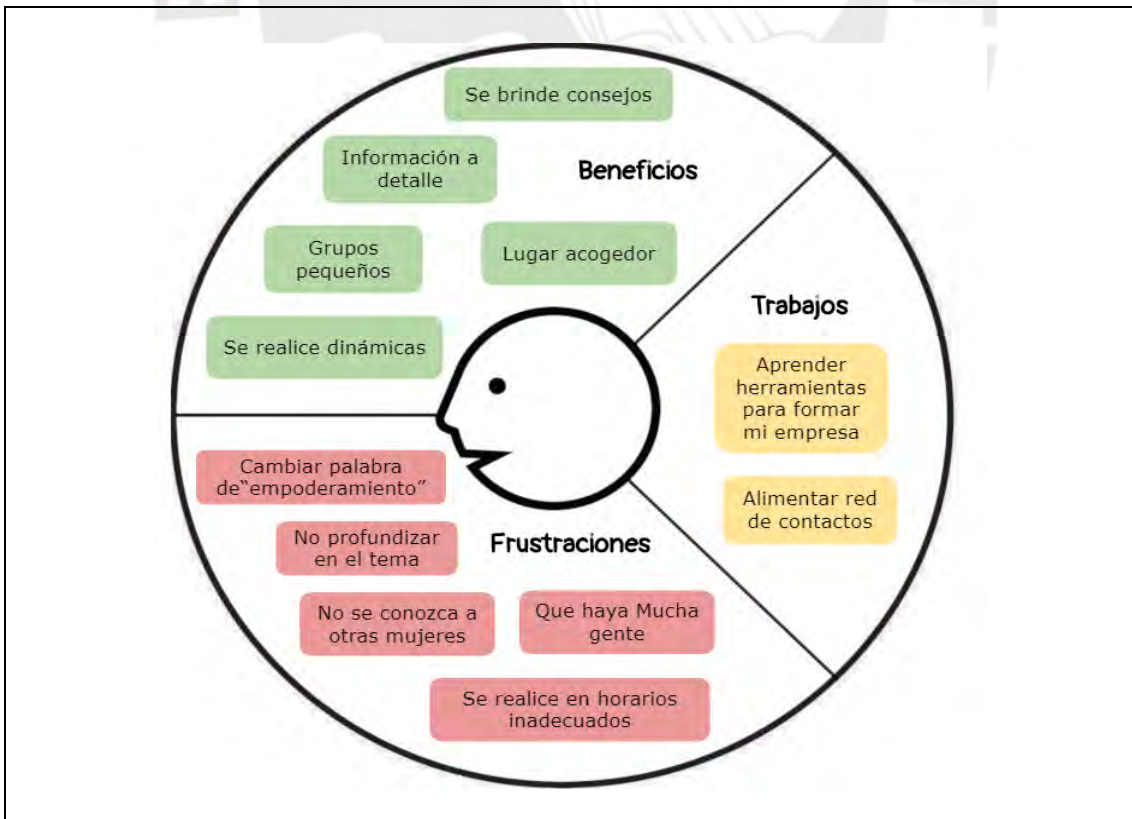


Figura H27: Perfil de Johanna Trujillo - 30 años - Focus group 5

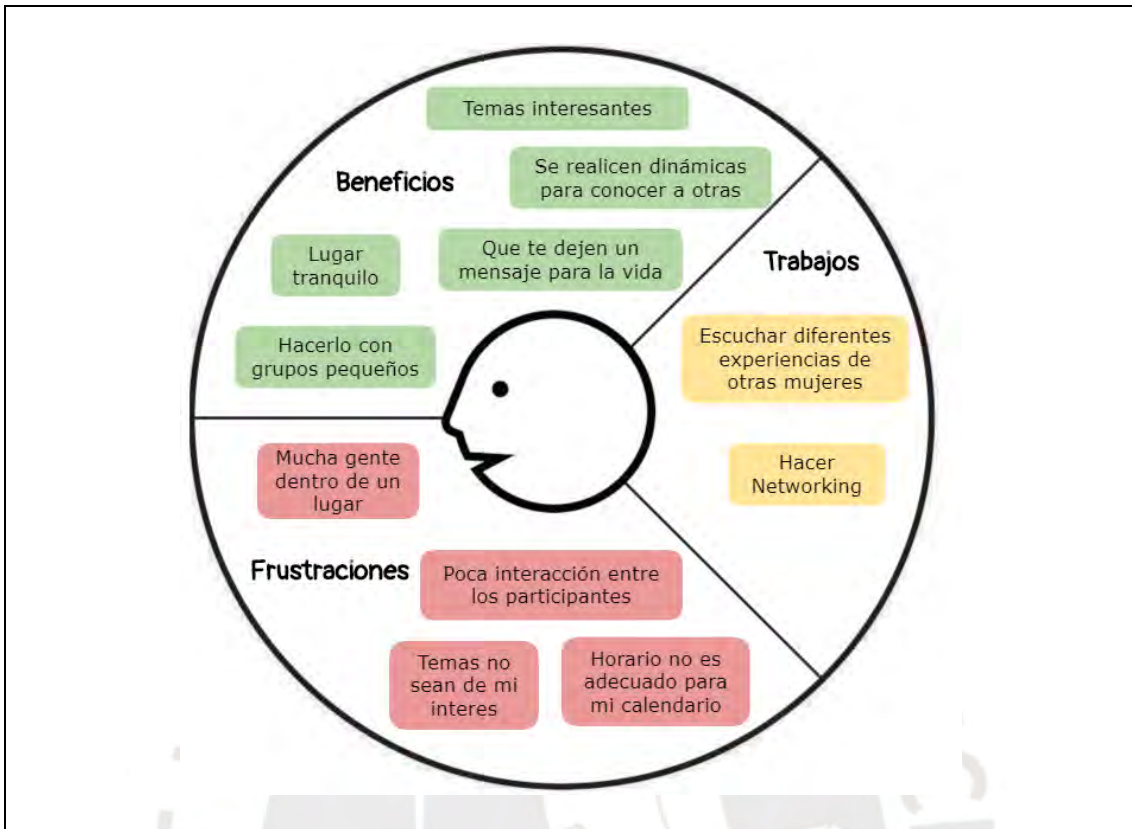


Figura H28: Perfil de Lizeth - 28 años - Focus group 5

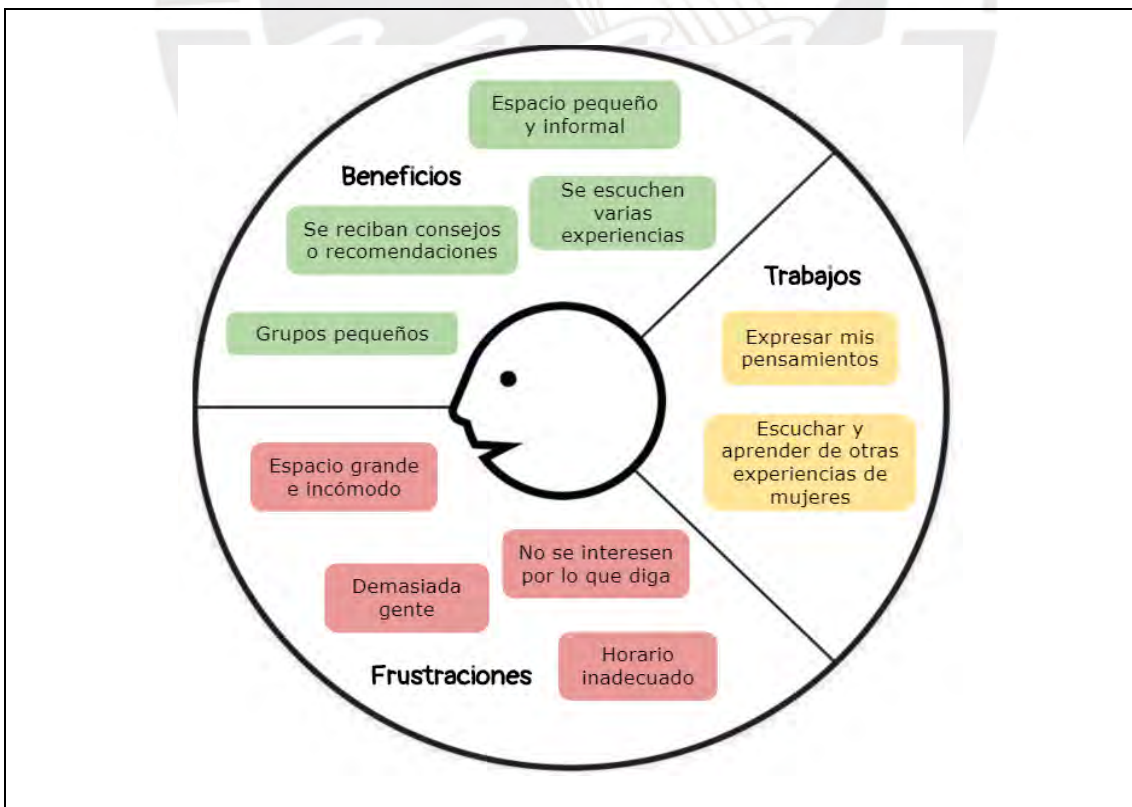


Figura H29: Perfil de Alexandra Ferreyros - 25 años - Focus group 5

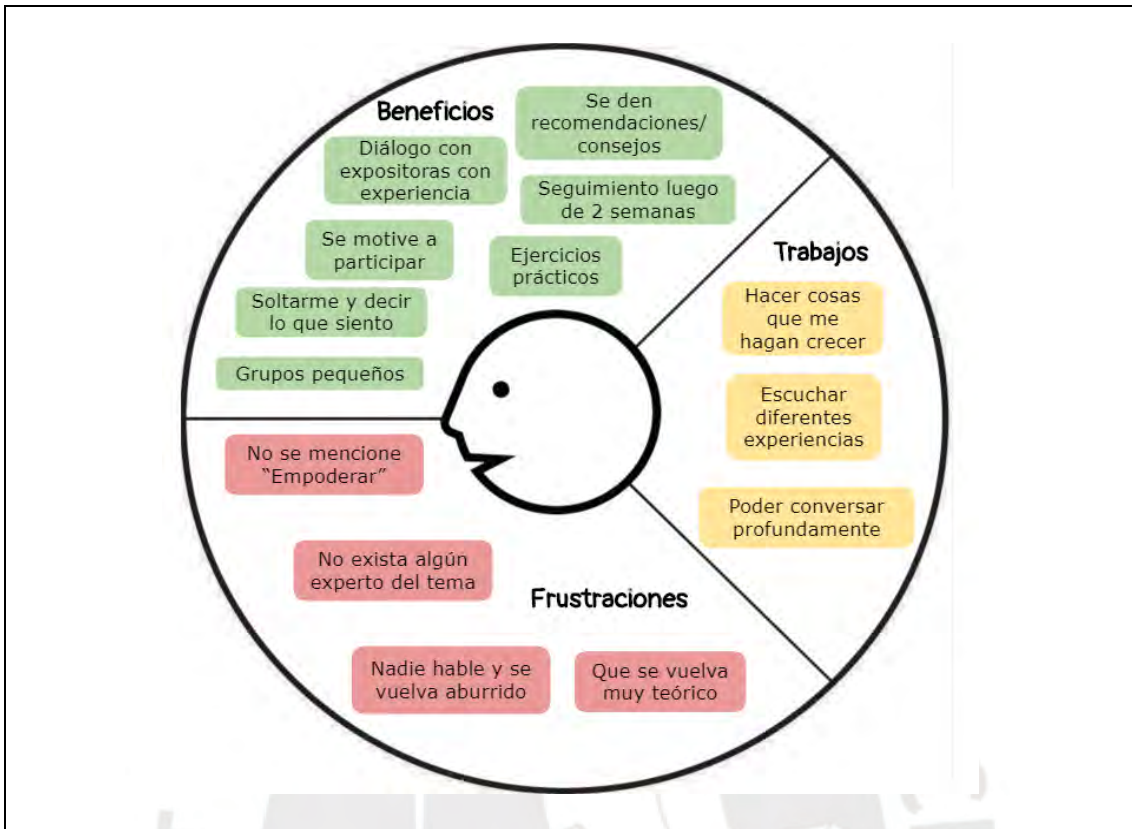


Figura H30: Perfil de Maryori Quinteros - 25 años - Focus group 5

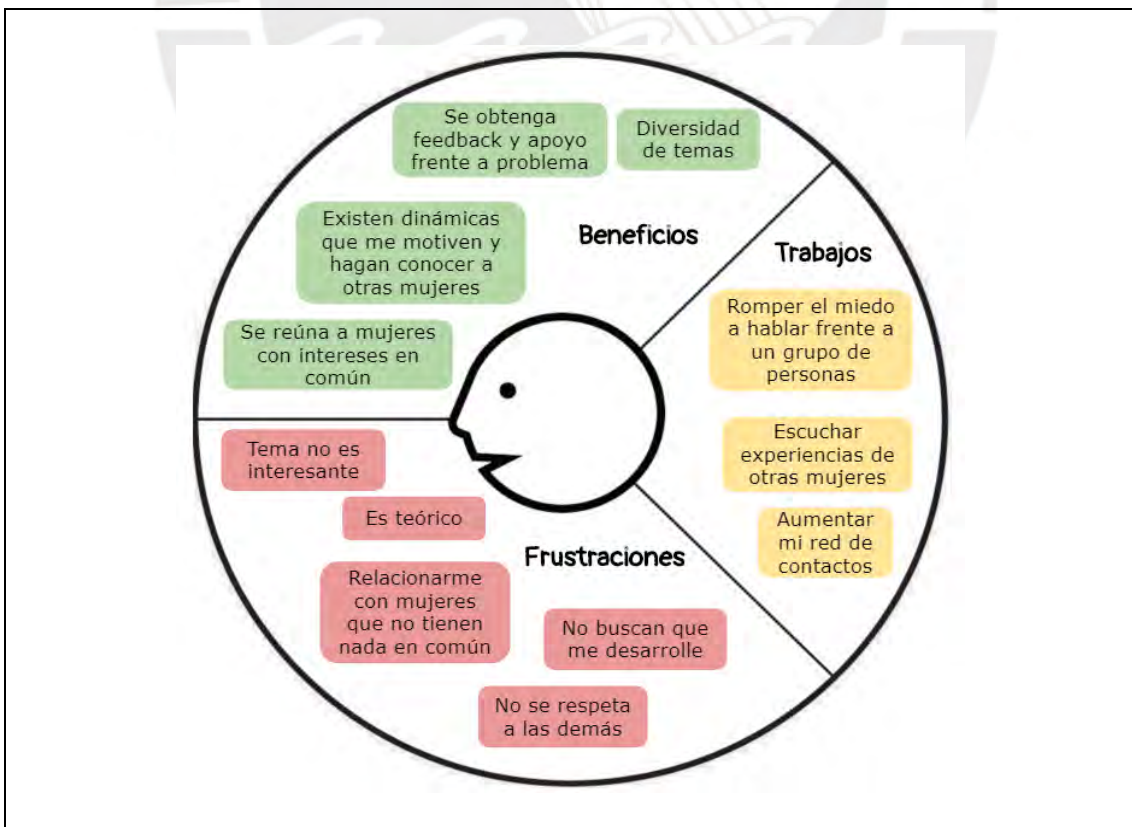


Figura H31: Perfil de Janet Roman - 32 años - Focus group 6

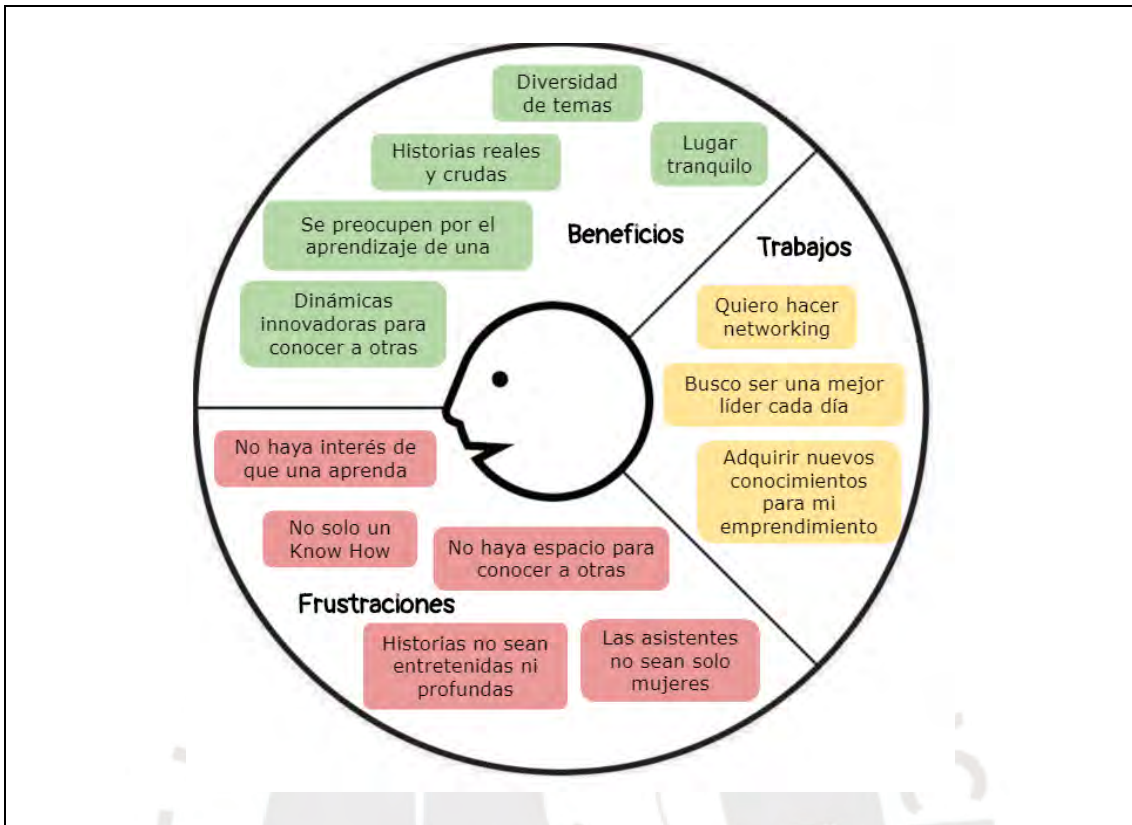


Figura H32: Perfil de Lisette Alvarado - 29 años - Focus group 6

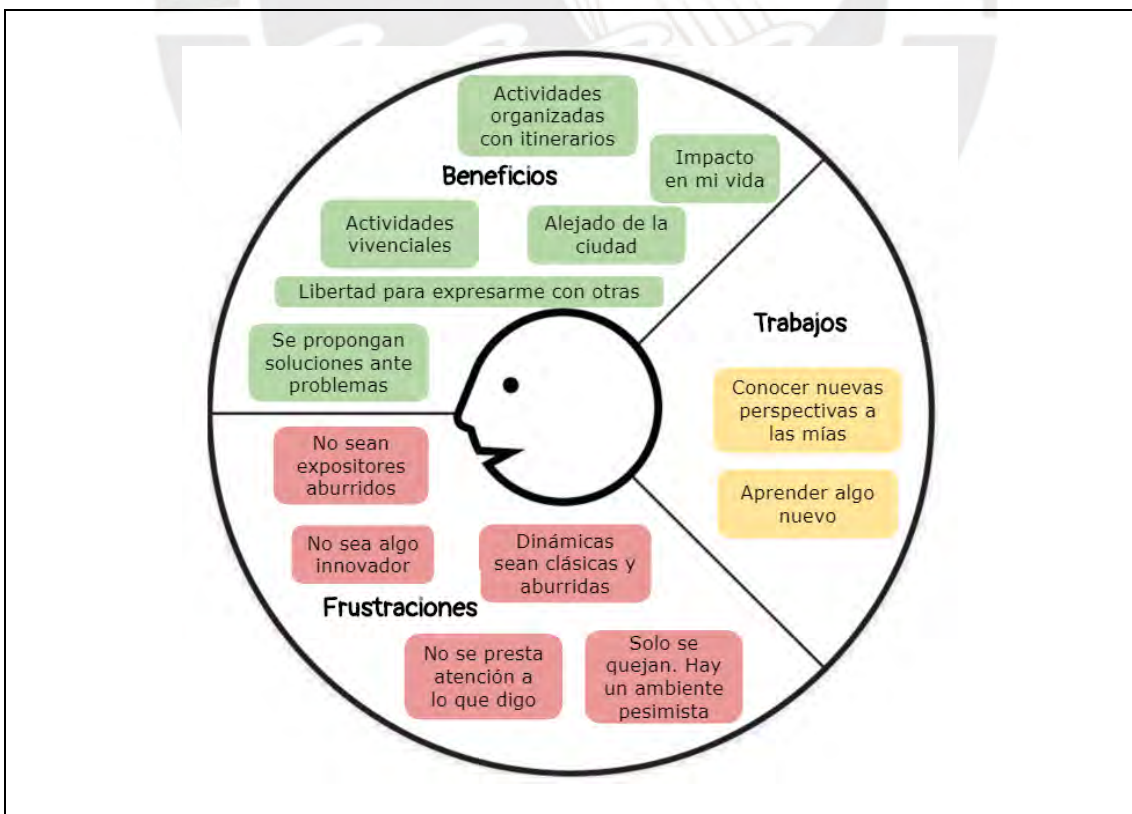


Figura H33: Perfil de Sabina Valencia - 30 años - Focus group 6

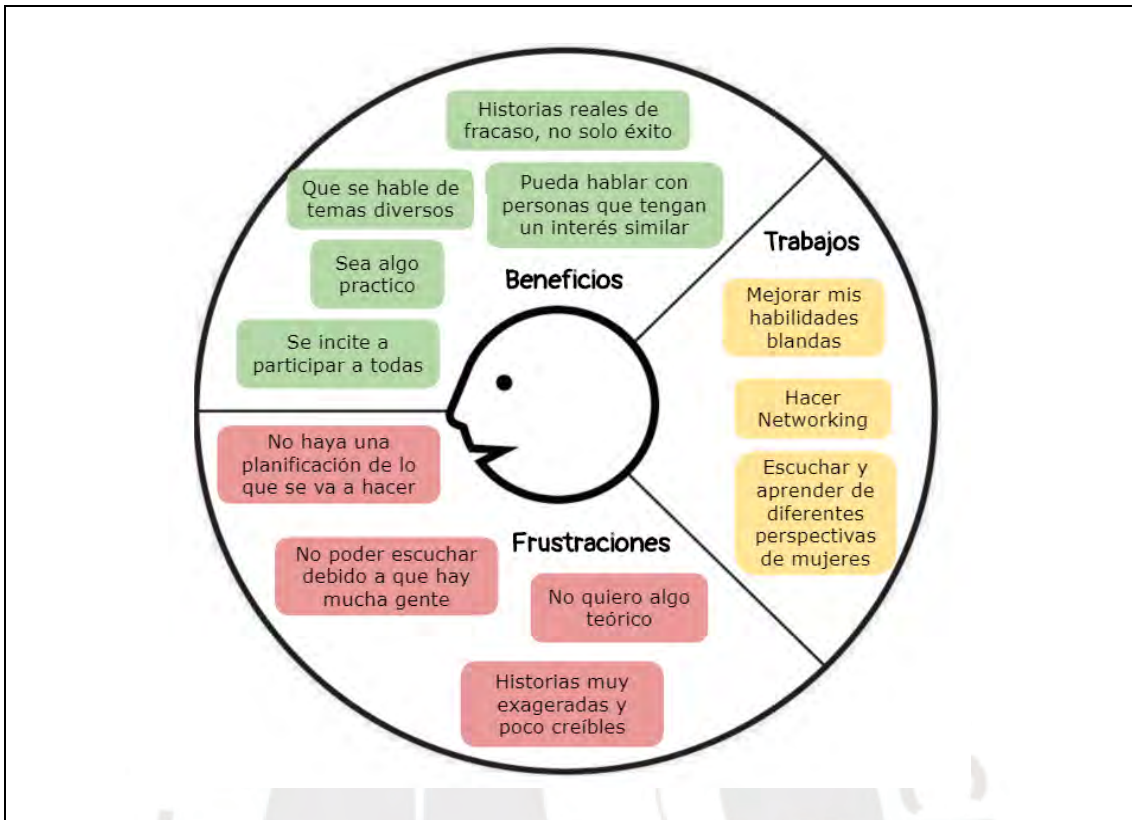


Figura H34: Perfil de Andrea Echandia - 25 años - Focus group 6

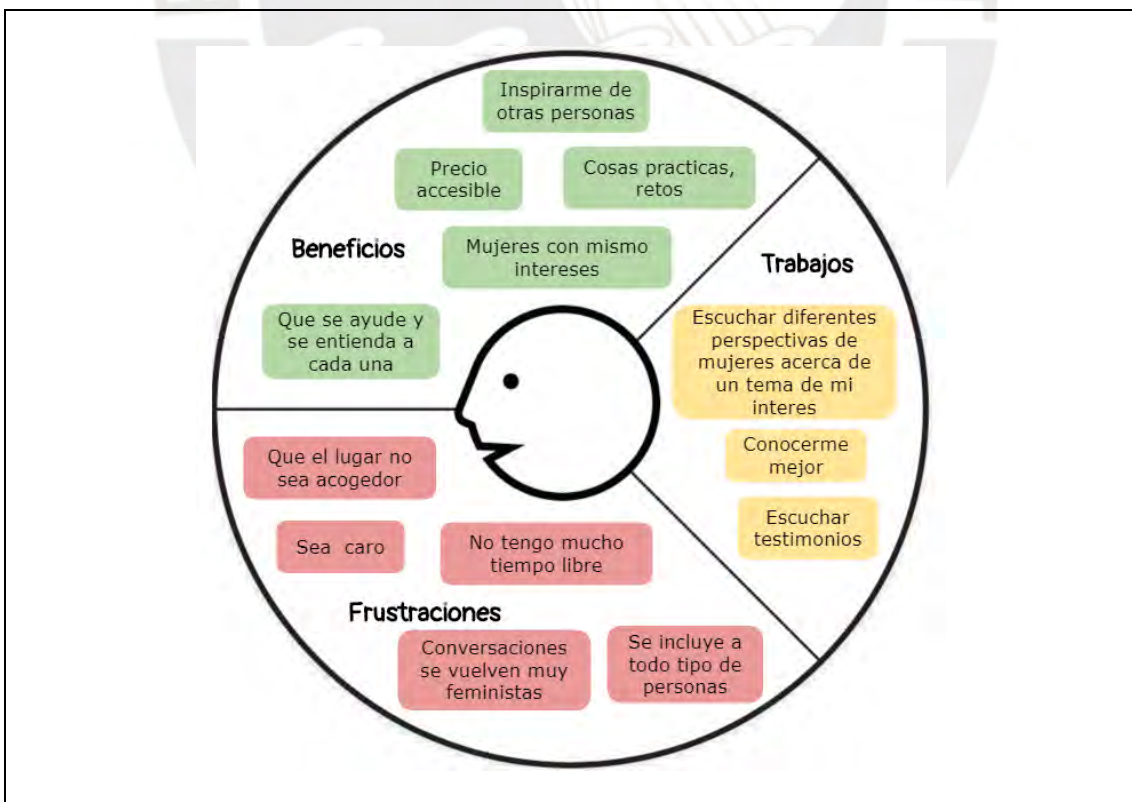


Figura H35: Perfil de Helen Chávez - 26 años - Focus group 6

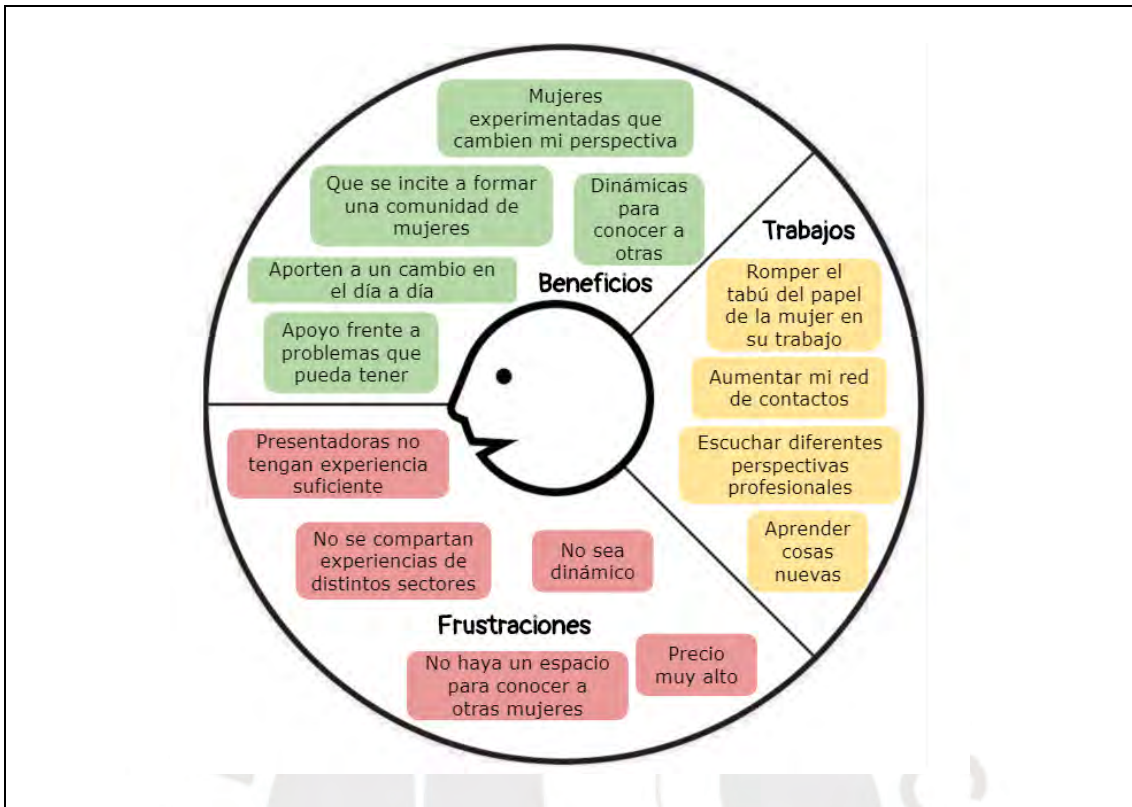
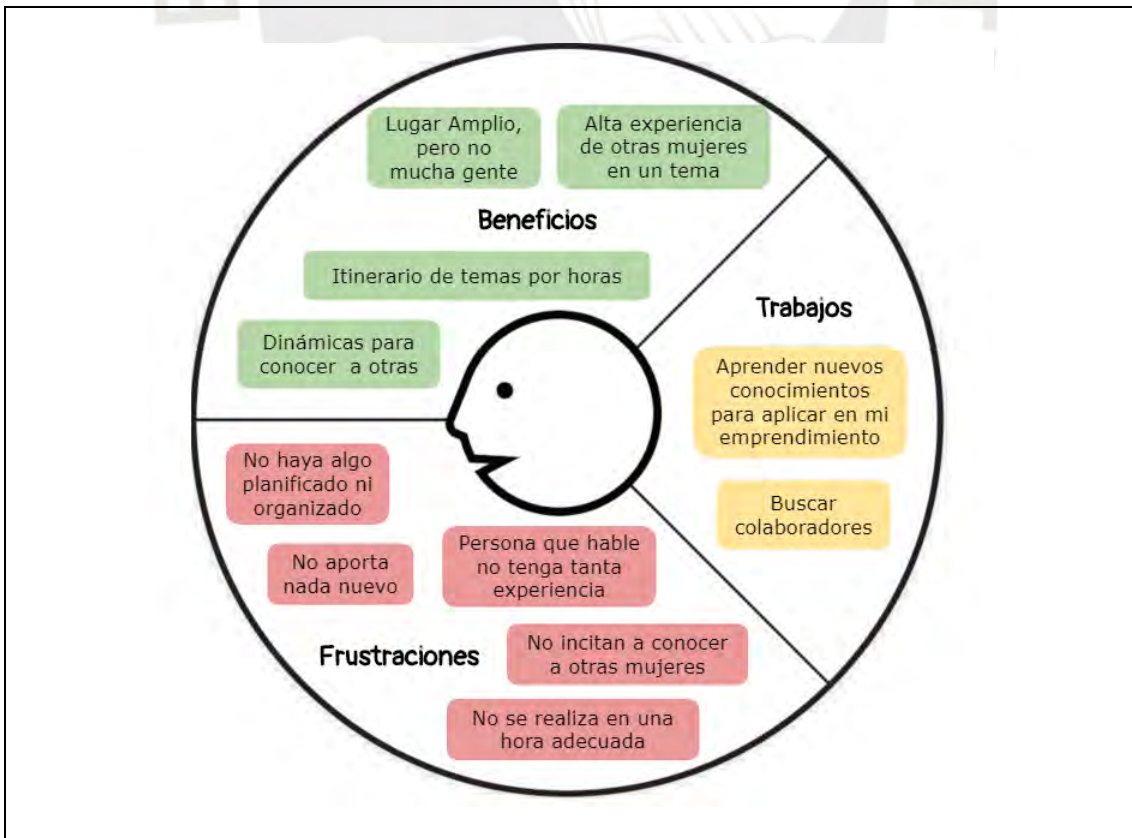
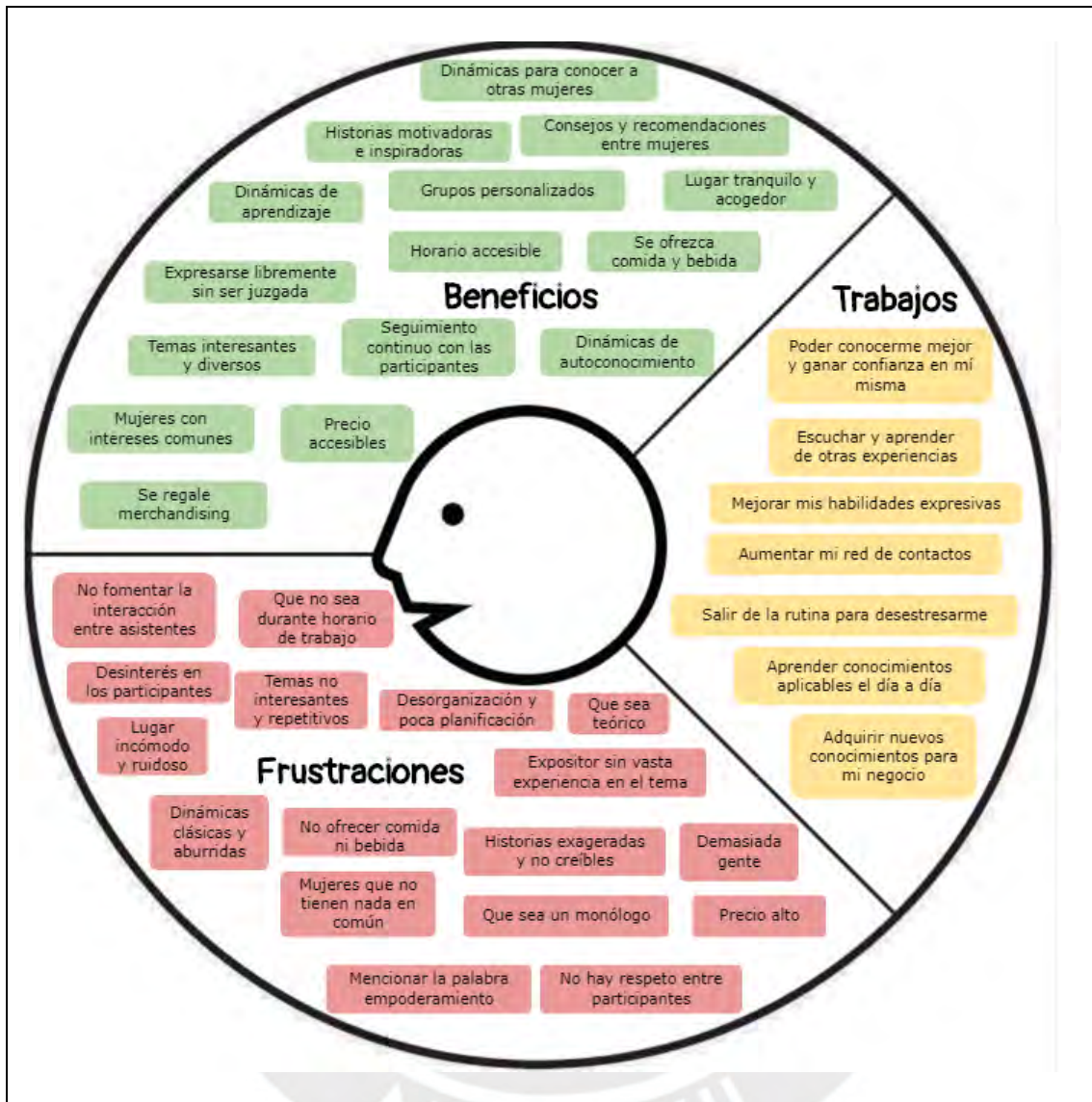


Figura H36: Perfil de Luz Delgado - 27 años - Focus group 6



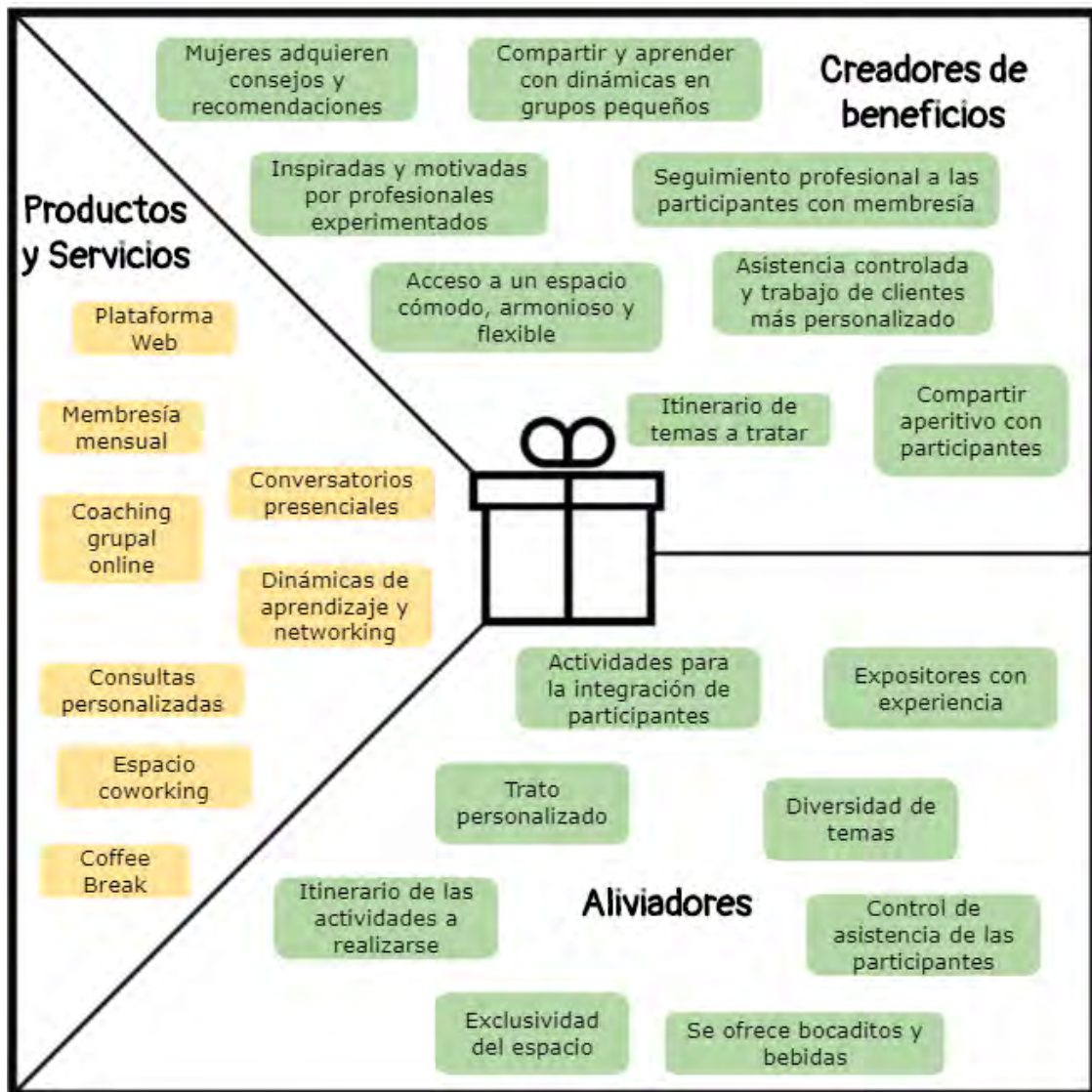
ANEXO I: Perfil General del cliente

Figura I1: Perfil general del cliente



ANEXO J: Mapa de Valor

Figura J1: Mapa de valor



ANEXO K: *Focus group* - Aceptación de la propuesta de valor

Tabla K1: Ficha Técnica *Focus group* 1 - Aceptación de la propuesta de valor

Ficha Técnica (Focus Group 1)	
Objetivo del Focus Group:	- Conocer perspectivas y opiniones del público objetivo acerca de la propuesta de valor. - Descubrir la aceptación de la propuesta de valor.
Fecha y hora:	12 de Julio del 2019 - 6:00 pm
Lugar:	Distrito de San Borja
Duración:	1 hora y 3 minutos
Numero de Participantes	6
Participantes(Target)	El promedio de edad entre las participantes es de 26 años. Viven en los distritos de La Molina, San Borja, Magdalena del Mar y Santiago de Surco

Tabla K2: Principales Hallazgos *Focus group* 1 - Aceptación de la propuesta de valor

Principales Hallazgos del Focus Group 1	
Interés sobre la propuesta	Todas las participantes resaltaron que les gusta el servicio porque es completo e integrado. Mencionaron que es bueno que tenga tres partes que se refuercen entre si. El que sea de forma online, permite que sea bastante flexible. En ese sentido, recalcaron la importancia la mezcla de lo virtual y presencial.
Preferencia sobre algún servicio en particular del Programa	La preferencia respecto a las partes del programa son variadas. Dos participantes comentaron que de los tres espacios prefieren el coaching grupal debido a que es diferente e innovador, y lo sienten mas personalizado que los otros dos servicios. Por otro lado, tres de ellas prefieren el evento presencial debido a que valoran el poder conocer a otras mujeres, y el conocer a la presentadora del curso. Dos de ellas mencionaron que los tres servicios son indispensables, y no muestran preferencia por alguno.
Estructura del programa	Todas están de acuerdo con la estructura del programa, tanto con las tres partes como con el orden de estas. Sin embargo, señalaron que adicionarían un espacio inicial en donde las mujeres del programa se puedan conocer, ya que de esta manera se podría tener mas confianza en la actividad del coaching grupal.
Calificación del programa	El promedio de nota con el que las participantes calificaron el programa es de 18 sobre 20 puntos. Consideran que se podría agregar algunos detalles como: 1) el utilizar la plataforma para preguntar en cualquier momento sobre un curso que llevaron en cualquier mes y 2) tener invitadas relacionadas al tema en el evento final.
Competidores	Ninguna participante conoce un servicio similar al que se ofrece en la propuesta.
Plazo del Programa	Todas las participantes están de acuerdo con la temporalidad del programa. Señalan que la información que se absorbe rápido porque es de corto tiempo, y se aprende mucho.
Lugar	Todas están a favor que se realice en un espacio coworking porque consideran que es la tendencia, y es dinámico. Asimismo recalcan que no les gustaría que el evento presencial sea en lo hoteles debido a que son muy formales y estructurados.
Canales	Les gustaría enterarse del programa por Instagram, Facebook, o Correo personal
Limitaciones	Comentaron que la única limitación que podrían tener serían las actividades que tengan que realizar en el mes. Dos participantes señalaron que el precio puede influir también en la decisión.
Temas a tratar durante el programa	Sugirieron temas como: inseguridad, trabajo en presión, Cómo expresarse frente al público, Temas de emprendimiento, Marca Personal
Precio	En promedio estarían dispuestas a pagar 450 soles por el programa.

Tabla K3: Ficha Técnica *Focus group 2* - Aceptación de la propuesta de valor

Ficha Técnica (Focus Group 2)	
Objetivo del Focus Group:	- Conocer perspectivas y opiniones del público objetivo acerca de la propuesta de valor. - Descubrir la aceptación de la propuesta de valor.
Fecha y hora:	13 de Julio del 2019 - 4:00 pm
Lugar:	Distrito de San Isidro
Duración:	1 hora y 5 minutos
Numero de Participantes	6
Participantes(Target)	El promedio de edad entre las participantes es de 23 años. Viven en los distritos de San Borja, Santiago de Surco y San Isidro.

Tabla K4: Principales Hallazgos *Focus group 2* - Aceptación de la propuesta de valor

Principales Hallazgos del Focus Group 2	
Interés sobre la propuesta	Todas las participantes mencionaron que les gustaba el programa. Resaltaron sobretodo el tema semi presencial del programa, y el conocer y conversar con otras mujeres que pasan por lo mismo, o tienen intereses similares. Asimismo, señalaron su disposición a participar en un programa como estos que sea de su interés. Uno de los puntos destacados fue el momento de conocer a la presentadora del curso y a la coach al finalizar el programa. Las participantes además sintieron que el programa era para ellas, debido a que consideran que siempre tienen algo que mejorar y aprender para crecer.
Preferencia sobre algún servicio en particular del Programa	Tres participantes mencionaron que la parte mas importante del programa es el curso online, debido a que en este adquieren herramientas importantes que pueden poner en practica. Por otro lado, las otras tres participantes mencionaron como principal espacio el evento presencial debido a que llegan a conocer a personas con los mismos interés, conocer a la presentadora del curso, y se pueden compartir experiencias. Cabe señalar que todas coincidieron que no quitarían ninguna parte del programa ya que señalan que se complementan entre si.
Estructura del programa	El orden en que se realiza el programa es el adecuado para las participantes; sin embargo tres participantes recalcaron que le aumentarían un espacio presencial inicial, en donde se tenga la oportunidad de conocer a las mujeres que participaran del programa.
Calificación del programa	En promedio las participantes calificaron el programa con 18 puntos sobre 20 posibles. En ese sentido, entre las mejoras que le incluirían para alcanzar la puntuación máxima son: 1) El crear una página de Facebook para estar en contacto con las otras participantes del programa, 2) Crear un evento inicial para tener mayor confianza con las participantes en las siguientes actividades como el coaching grupal o el evento presencial, 3) Ofrezcan un certificado. Por otro lado, mencionan que el no conocer los temas y las expositoras les crea un poco de incertidumbre por lo cual no le pondrían la nota máxima.
Competidores	Las participantes no conocen sobre una oferta como esta en el mercado. Solo conocen de cursos online que ofrecen certificados. Sin embargo, el que este enfocado solo en mujeres y que ofrezca tres espacios distintos es algo nuevo para ellas.
Plazo del Programa	Cuatro participantes señalan que un mes es el adecuado para el programa, ya que podrían desmotivarse si el programa es más largo. Por otro lado, dos participantes mencionaron que el programa debería ser dos meses porque se debe procesar de manera adecuada la información del curso, y no apresuradamente.
Lugar	Las participantes mostraron una gran aceptación con respecto a que el programa se desarrolle en un coworking. Mencionaron que el espacio es amigable, y permite jugar con la creatividad de las participantes. Asimismo, recalcaron que el espacio se puede adecuar al tema en desarrollo. Resaltaron que si se realiza en un hotel, y como una conferencia seria aburrido. En ese sentido, les gusta algo dinámico como lo que proponen los espacios coworking.
Canales	Les gustaria enterarse mediante sus redes sociales, principalmente Instagram.
Limitaciones	Una participante menciona que la única limitación podría estar en la fecha en que se realice el evento presencial. Las otras participantes comentaron no tener ninguna limitación.
Temas a tratar durante el programa	Los temas que a las participantes les gustaria tratar son: emprendimiento, el como comportarse en distintos ambientes laborales, el arte como forma de expresarse, liderazgo de las mujeres, el autoconocimiento.
Precio	El precio promedio de lo que estarían dispuesta a pagar por el programa es de 417 soles

Tabla K5: Ficha Técnica *Focus group 3- Aceptación de la propuesta de valor*

Ficha Técnica (Focus Group 3)	
Objetivo del Focus Group:	- Conocer perspectivas y opiniones del público objetivo acerca de la propuesta de valor. - Descubrir la aceptación de la propuesta de valor.
Fecha y hora:	15 de Julio del 2019 - 7:00 pm
Lugar:	Distrito de San Isidro
Duración:	1 hora y 12 minutos
Numero de Participantes	6
Participantes(Target)	El promedio de edad entre las participantes es de 24 años. Viven en los distritos de San Borja, San Miguel, La Molina y Pueblo Libre

Tabla K6: Principales Hallazgos *Focus group 3 - Aceptación de la propuesta de valor*

Principales Hallazgos del Focus Group 3	
Interés sobre la propuesta	La propuesta les pareció interesante y atractiva a las 6 participantes. Se inscribirían porque ven una flexibilidad en el programa, es decir, al laborar y estudiar, mencionaron que no tienen mucho tiempo, por lo cual el que comprenda un espacio virtual y presencial lo hace llamativo.
Preferencia sobre algún servicio en particular del Programa	El espacio físico fue el más valorado, en ese sentido, mencionaron que los otros dos son importantes porque te preparan a llegar a la reunión final. No eliminarían ninguno de los espacios.
Estructura del programa	Concuerdan con el orden en el que las actividades se realicen, debido a que mencionan que los dos primeros espacios virtuales te preparan para el último.
Calificación del programa	Promedio de 16. Todas mencionaron que se tienen que describir bien los temas. Asimismo, mencionaron que desearían un grupo en Facebook entre mujeres para estar en contacto con las participantes del programa. Además, señalaron que les gustaría observar en la página web un pequeño perfil de las participantes, en donde se sepa que busca cada una. Por otro lado, una participante señaló que le gustaría al finalizar cada módulo del curso online, una especie de juego, en donde se ponga a prueba el aprendizaje. Adicionalmente, una participante sugirió un App para ver los videos desde el celular, ya que a veces no tiene una computadora cerca de ella. Finalmente, varias participantes propusieron que se otorgue un certificado virtual del programa que se ha llevado.
Competidores	Las participantes no conocen un programa que sea así de completo y que sea solo para mujeres
Plazo del Programa	Las seis participantes mencionaron que un mes es el tiempo perfecto para el programa. Según ellas, todo tiene una secuencia en el programa, y hay diversas actividades durante el mes que hacen que no te desinterés por el programa. Adicionalmente, señalaron que en caso dure dos meses, se aburrirían o desmotivarían.
Lugar	Todas las participantes coincidieron en que un espacio color era perfecto para el programa, debido a que permitía modificar el ambiente según el tema a tocar.
Canales	Principalmente mencionaron que les gustaría enterarse del programa mediante Instagram, y en menor medida Facebook. Señalaron que les gustaría que en la publicidad que se haga, la presentadora del curso online haga un video introductorio sobre el programa.
Limitaciones	La limitación que observaron es que la fecha del evento presencial, se cruce con alguna actividad a la cual no pueden renunciar. Lo cual las llevaría a no llevar el curso.
Temas a tratar durante el programa	Las participantes comentaron que los temas que les gustaría ver en el programa son: emprendimiento, autoconocimiento, autoestima, desarrollo de habilidades comunicativas.
Precio	Las participantes estarían dispuestas a pagar entre 250 a 300 soles.

ANEXO L: Cuestionario Proyecto - Programa Womanki

Somos alumnos del último ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos elaborando nuestro proyecto profesional, por lo cual es importante conocer tu perspectiva acerca del programa que hemos desarrollado.

Agradecemos desde ya tu apoyo relleno esta encuesta.

Todos los datos recolectados serán solo para fines académicos.

1. ¿Cuál es tu edad?							
21	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35	

2. ¿En qué distrito vives?			
Barranco		Pueblo Libre	
Jesús María		San Borja	
La Molina		San Isidro	
Lince		San Miguel	
Magdalena del Mar		Santiago de Surco	
Miraflores		Surquillo	

3. ¿Te encuentras estudiando y/o trabajando?	
Sí	No

A continuación, te presentamos el programa Womanki

(Video)

4. Acorde a lo presentado, ¿Te parece atractivo que exista un programa dirigido a mujeres como "Womanki"?	
Sí	No

5. Si Womanki existiera, ¿ Estarías dispuesta a participar?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
No lo sé	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6. Del 1 al 5 (siendo 1 nada atractivo, 2 poco atractivo, 3 moderadamente atractivo, 4 muy atractivo y 5 totalmente atractivo)
¿Cuál es el puntaje que le darías a cada parte del programa "Womanki"?

	1	2	3	4	5
Meet Up					
Curso Online					
Coach Online					
Evento Presencial					

7. ¿Te parece atractiva la estructura del programa? (Virtual + Presencial)

Sí	No
----	----

8. ¿Conoces alguna empresa que brinde un servicio similar a "Womanki"?

Sí	No
----	----

9. En caso sí, ¿Cuál es el nombre de la empresa?

--

ANEXO M: Resultados de las encuestas

La presente encuesta está dirigida a mujeres de 21 a 35 años, que residen en los distritos de Lima Moderna y que trabajan y/o estudian. Las encuestas fueron realizadas en tres centros comerciales de Lima Moderna: Jockey Plaza, La Rambla San Borja y Real Plaza Salaverry. Cabe señalar que se realizaron 384 encuestas al público objetivo.

Figura M1: Frecuencia de edad de las encuestadas

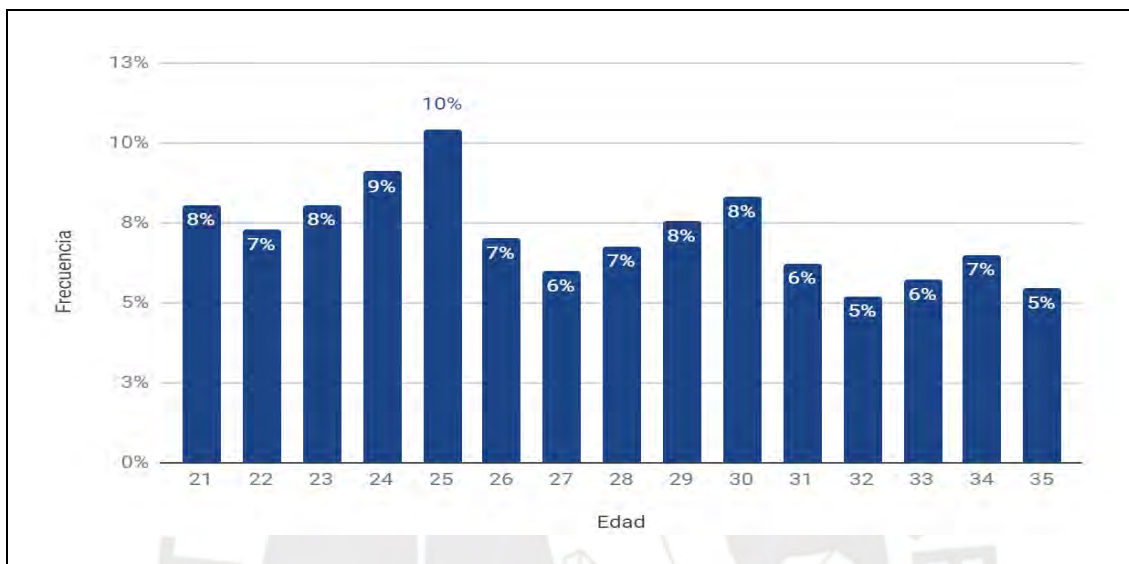


Figura M2: Frecuencia de distritos de residencia de las encuestadas

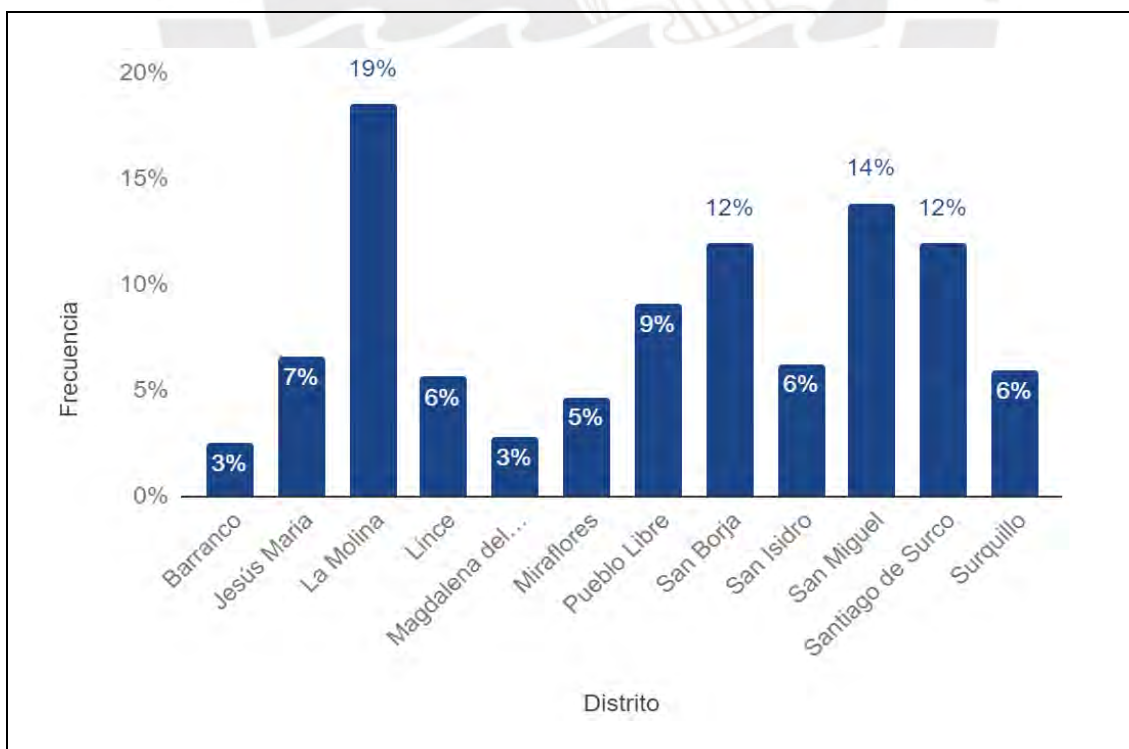
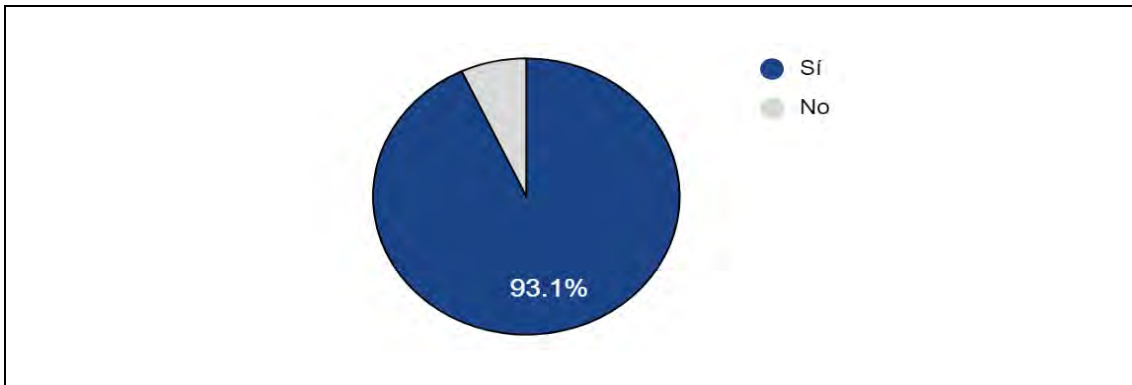
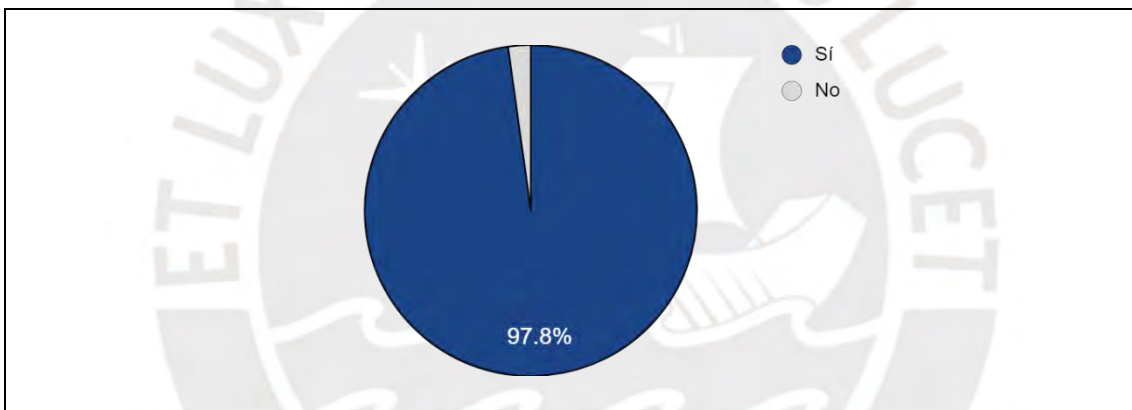


Figura M3: Mujeres que viven en Lima Moderna que trabajan y/o estudian



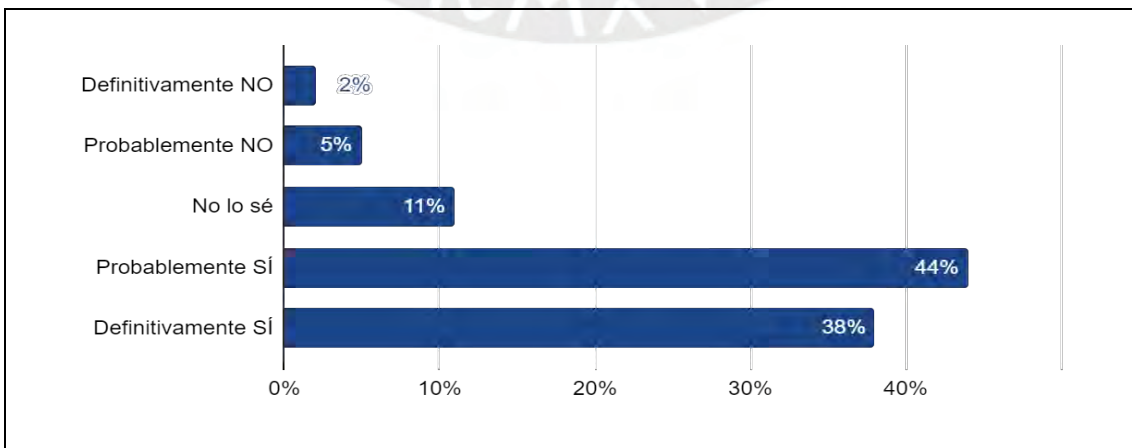
Esta pregunta sirvió de filtro al momento de realizar la encuesta. Cabe resaltar que el 93.1% de mujeres pertenecen a las 384 encuestadas.

Figura M4: Mujeres que encuentran atractivo el programa “Womanki”



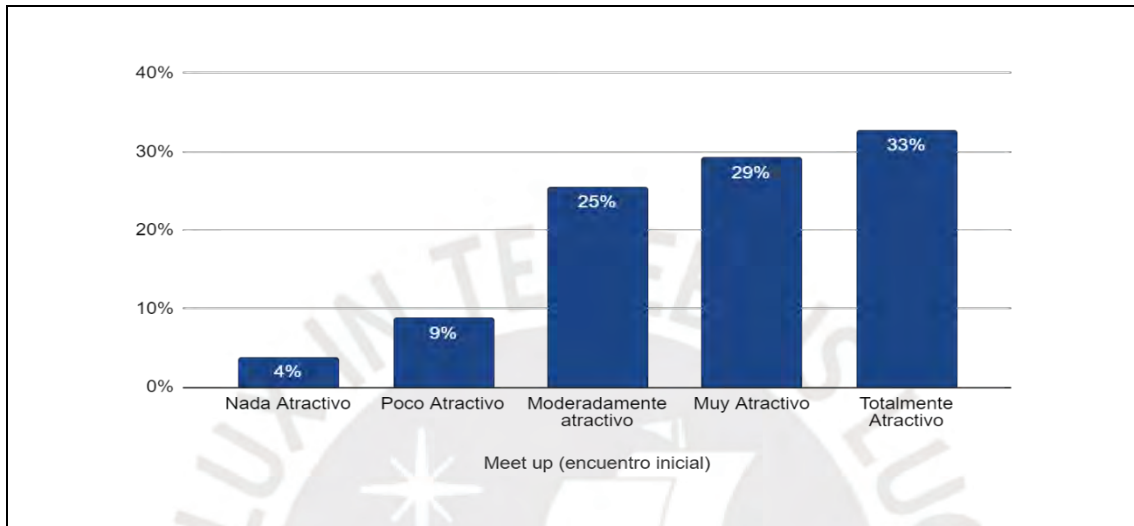
El 97.8% de las 384 encuestadas encuentra atractiva la propuesta de “Womanki”, mientras que el 2.2% no. Esto quiere decir que, la propuesta es notoriamente aceptada por el público.

Figura M5: Mujeres que están dispuestas a participar de “Womanki”



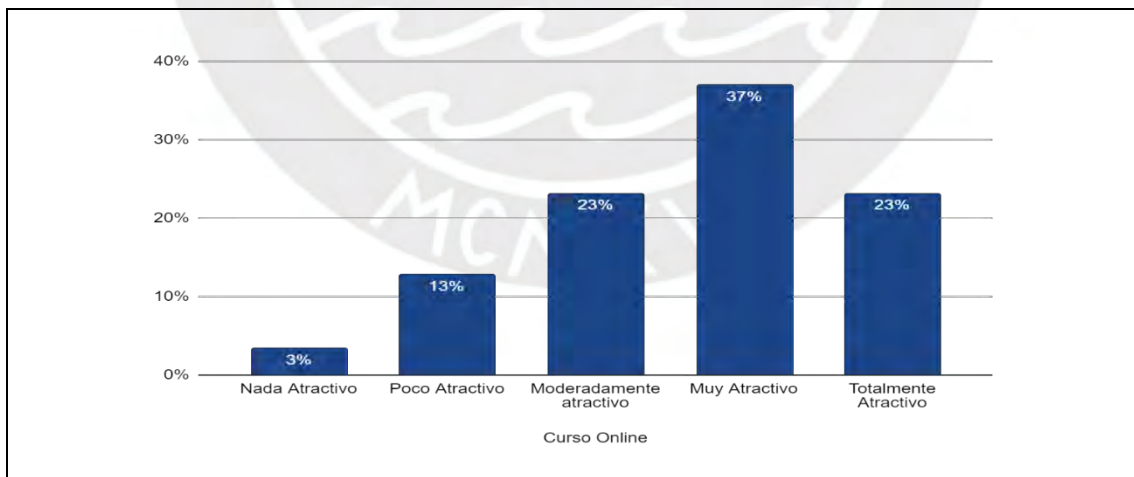
Las respuestas recogidas evidencian que un 38% de encuestadas “Definitivamente Sí” participaría del programa, mientras que un 44% probablemente también lo haría. Un 11% no sabría si participaría en el programa. En el otro extremo, solo 7% de las encuestadas “Definitivamente o Probablemente no” estarían dispuestas a participar.

Figura M6: Atracción del público objetivo por el Meet Up



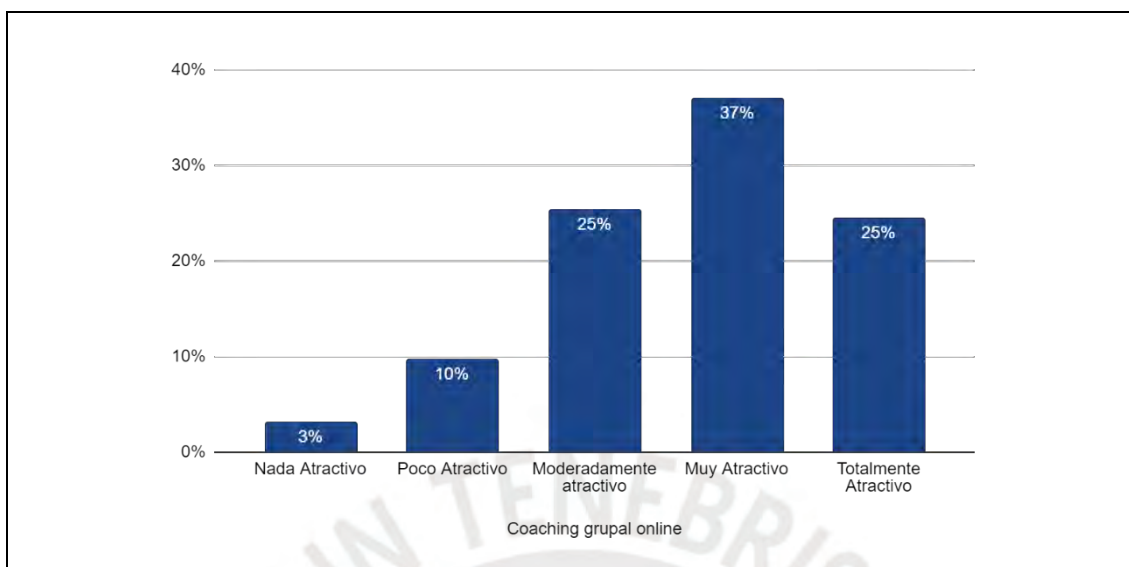
El grupo de los que percibe el *Meet Up* como “Totalmente Atractiva” y “muy Atractiva”, suma 62%. En segundo lugar, un 25% lo considera “moderadamente atractivo”, y un último grupo, un 13% de las encuestadas, lo considera “Poco o Nada Atractivo”.

Figura M7: Atracción del público objetivo por el Curso Online



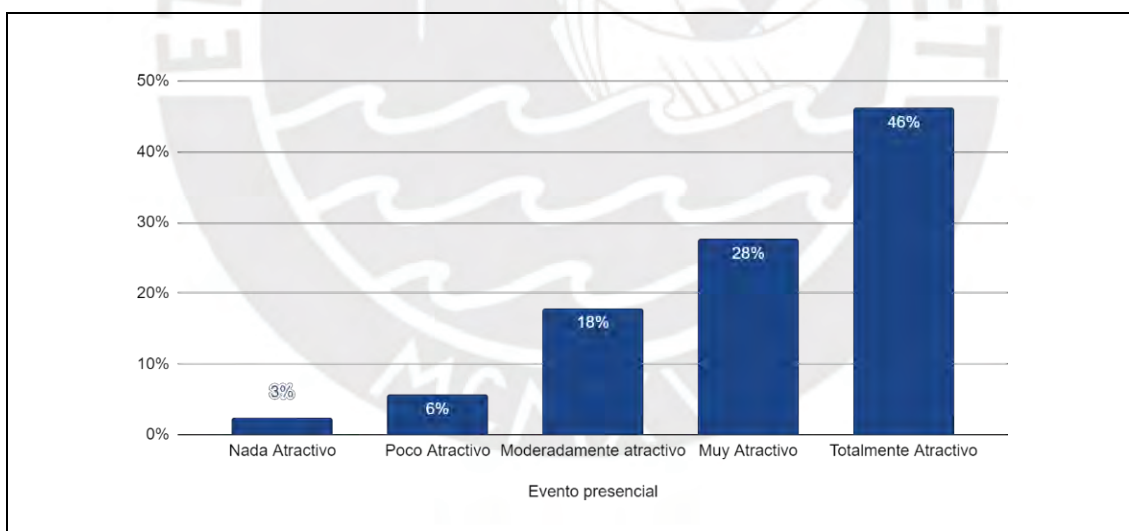
El curso online ha sido percibido por el 60% de encuestadas como “Totalmente Atractivo” y “Muy Atractivo”. Asimismo, un 23% lo considero “Moderadamente Atractivo”, y un 16% mencionó que era “Poco o Nada Atractivo”.

Figura M8: Atracción del público objetivo por el *Coaching Grupal Online*



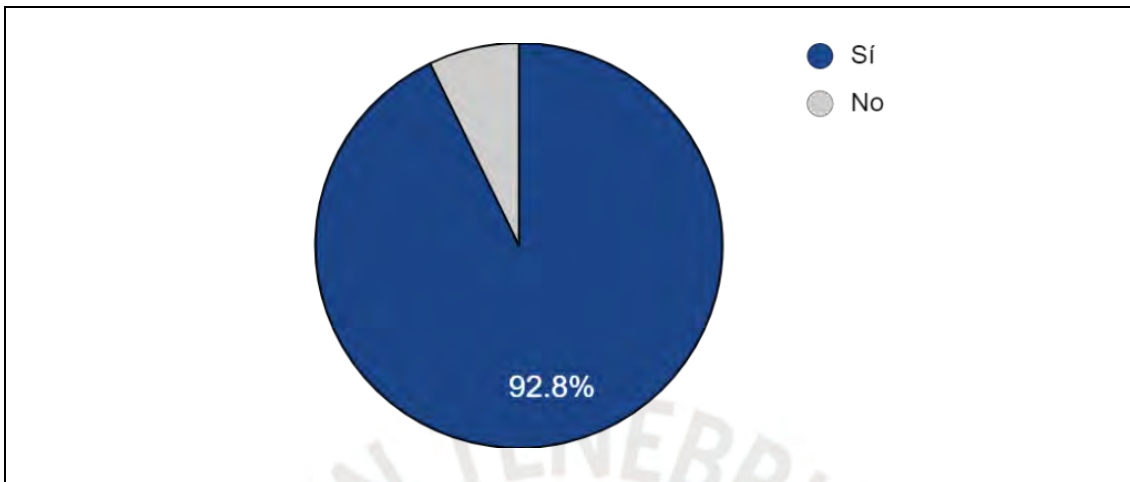
Se observa que más de la mitad de las encuestadas (62%) lo considera como “Totalmente Atractivo y Muy Atractivo”. Por otra parte, un 25% lo percibe como “Moderadamente Atractivo”. En el otro extremo, solo un 13% opina que es “Poco o Nada Atractivo”.

Figura M9: Atracción del público objetivo por el Evento Presencial



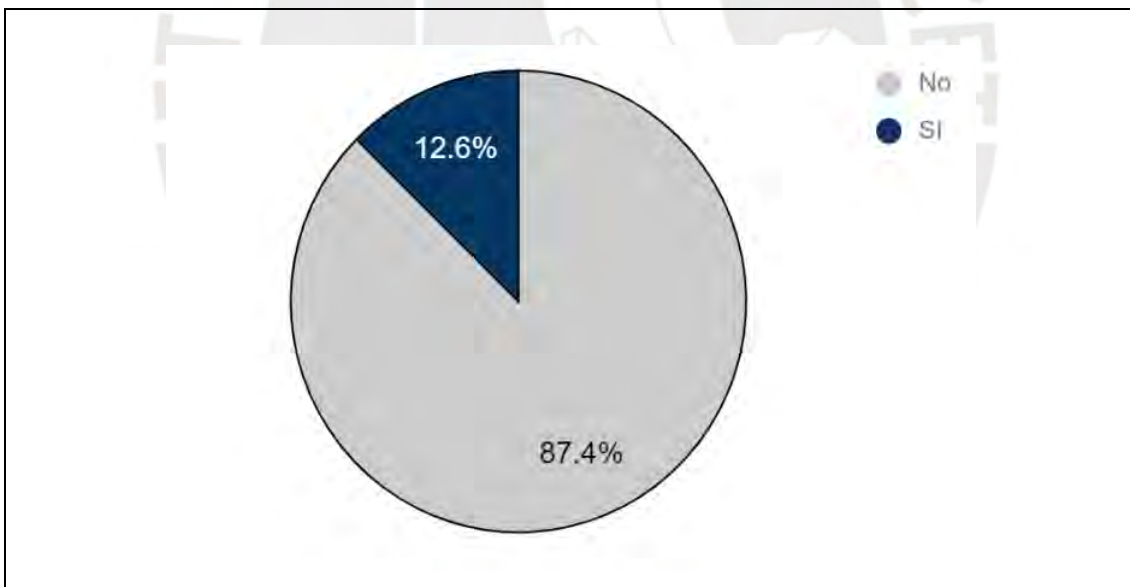
El grupo de los que percibe la propuesta como “Muy Atractivo y Totalmente Atractivo”, suma 74%. En segundo lugar, un 18% de las encuestadas lo considera “Moderadamente Atractivo”. En el otro extremo, un 9% de encuestadas percibe el Evento como “Nada o Poco Atractivo”

Figura M10: Atracción del público objetivo por la estructura del Programa (Virtual – Presencial)



Se aprecia que para el 92.8% de las encuestadas la estructura Virtual y Presencial les parece atractiva. Por otro lado, solo el 7,2% no considera que sea atractiva.

Figura M10: Mujeres que conocen un programa similar al proyecto “Womanki”.



Se puede observar que un 87,4% de mujeres no conoce un proyecto similar al de “Womanki”, mientras que el 12,6% de encuestadas. A continuación, se procede a mostrar las respuestas que este último grupo señaló.

Tabla M11: Competencia similar al proyecto “Womanki” según participantes

Ñustas
Crescer
<i>Startup</i> Perú
Wit
Emprende UP para mujeres
Lima Tech Digital
Team Academic
Laboratoria
Mujer Emprendedora Perú
<i>Startups</i> with souls
180 degrees consulting



ANEXO N: Estructura de Costos 2.0

Tabla N1: Costos mensuales por Publicidad del Programa

Redes Sociales *	S/.
Facebook	300
Instagram	300
Total	600

*Información considerando S/. 10 por día en ambas redes sociales

Tabla N2: Costos por realizar el Curso Online

Curso Online*	S/.
<i>Speaker</i>	1,500
Productora Audiovisual	1,700
Total	3,200

*Información obtenida por entrevista con Xiomara Sánchez y Productora Audiovisual Incarnata SAC

Tabla N3: Costos por realizar el Evento *Meet Up*

Evento: <i>Meet Up</i>	S/.
<i>Speaker</i>	350
Local*	0
Total	350

*Información obtenida por Barranco Beer Company.

Tabla N4: Costos por realizar el *Coach Virtual*

<i>Coach</i> Online Grupal*	Costo Unitario	Cantidad	S/.
<i>Coach</i>	1,000	3	3000
App Zoom	68		68
Total			3068

*Información obtenida por página web de Zoom y *Coach* Ximena Vega

Tabla N5: Costos por realizar el Evento Final

Evento Final*	S/.
Fotógrafo	150
<i>Coach</i>	3,400
<i>Speaker</i> invitada	350
<i>Speaker</i> Curso Online	350
<i>Coworking</i>	642
Anfitriona	150
Coffe Break	1,010
Total	6,052

*Información obtenida de *Coach* Viviana De Ferrari, *Liberal Coworking*, CEO Xiomara Sánchez, PastiPan.

Tabla N6: Honorarios Profesionales

Personal	Pago mensual	Cantidad	S/.
CEO y Finanzas	3,000	1	2,400
Asistente Profesional*	2,000	2	2,400
Total			7,000

*Asistente Profesional de Marketing y Asistente Profesional de Logística

Tabla N7: Pagina Web

Página Web*	S/.
Mantenimiento y Dominio por web	150

*Información obtenida de la empresa Agencia Ando Marketing SAC

Tabla N8: Inversión en Página Web

Página Web*	S/.
Programador	4,230
Dominio y hosting	150
Certificado de seguridad	120
Total	4,500

*Información obtenida de la empresa Agencia Ando Marketing SAC

ANEXO Ñ: Guía de Entrevista a experto de *startups* y Resumen de entrevista

Guía de Entrevista a experto en *Startups* Jubalt Alvarez Salazar

Definición y características de *Startup*

1. ¿Qué es una *startup*?
2. ¿Qué elementos constituyen una *Startup*? ¿en qué se diferencia una *Startup* de un emprendimiento y de una *Mype*?
3. Con el estudio que estas realizando acerca de las *startups* ¿Cuáles consideras tú que son las definiciones más acertadas del término *startup*? ¿Qué etapas de crecimiento crees tú que se acercan más a la realidad de las *startup* en Perú?

Sobrevivencia

1. ¿Qué características definen la sobrevivencia de una *startup*?
2. ¿Cómo sabes que una *startup* va a fracasar o está fracasando?

Startups en el contexto peruano

1. ¿Cuáles consideras que son las *Startups* más exitosas en Perú? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las características de las *startups* de Perú a diferencia de Latinoamérica?
3. ¿En qué sector consideras que hay mayor cantidad de *startups* en el Perú?
4. ¿Cuántas *Startups* hay en el Perú?

Escalabilidad

1. ¿Cómo se puede ver si la propuesta de valor de una *startup* es escalable?
2. ¿Cuáles son los retos actuales y a futuro de las *Startups*? ¿Cuáles son las razones por las que las *Startups* fracasan?
3. ¿Qué necesita un *Startup* para ser rentable? ¿Solo se mide de forma económica?
4. ¿En qué momento una *Startup* deja de testear y se estabiliza con un producto/servicio?
5. Según tú, ¿Cuándo una *Startup* deja de tener esta denominación?

Acerca de la *Startup* Manki

1. ¿Has escuchado acerca de la *startup* Manki? ¿Consideras que Manki es una *startup*?
2. Según lo explicado ¿En qué sector consideras que se encuentra la *Startup* Manki?
3. ¿Consideras que Manki presenta algún competidor en el sector en el que consideras que se encuentra?

Tabla N1: Resumen de entrevista a Jubalt

RESUMEN DE ENTREVISTA A JUBALT ALVAREZ SALAZAR	
Fecha y Lugar	23 de abril de 2019 Starbucks San Borja Norte
Experiencia Laboral	Trabajo en <i>Startup</i> Perú en el área de procesos Especialista en el estudio de las <i>Startups</i>
Objetivos	Conocer las características de una <i>Startup</i> Determinar si Manki es una <i>Startup</i>
VARIABLES	
Definición y características de <i>Startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El experto cita varias definiciones, una de ellas es al autor Rise ya que para él una <i>startup</i> es un emprendimiento de creación reciente que está diseñado para trabajar en condiciones de alta incertidumbre. • Una <i>startup</i> es una forma de emprendimiento, no todos los emprendimientos son <i>startups</i>. • Principal característica es la “incertidumbre” ya que en un inicio no saben qué hacer. La segunda es “reciente” con menos de 3 años, no obstante, depende del sector. La tercera variable es que una <i>startup</i> es un emprendimiento que está diseñado para crecer de forma acelerada, es decir que tenga “capacidad escalable”. Es por eso que una <i>startup</i> tiene un enfoque global. Un emprendedor crea una <i>startup</i> para generar valor y posiblemente vender su idea. Por lo tanto, deja de ser <i>startup</i> cuando deja de ser escalable. • Recalca que lo que hace que una <i>startup</i> sobreviva es la diversidad del equipo (edad, género, etc.). Asimismo, menciona que el fundador es aquel que debe aportar con la experiencia en la industria y conocimiento. • Para el experto, no es una norma que deje de ser un <i>startup</i> luego de los 3 años ya que algunos autores consideran que pasado los 3 años dejará de fracasar. • El Canvas es una herramienta clave para definir tu modelo de negocio y te enseña de manera completa lo que necesitas para el mediano y largo plazo. Sirve para definir incertidumbres ya que construye alternativas. El Canvas sirve para entender tu negocio a plenitud. Para pivotar se tiene que saber la estructura del negocio. • Menciona que el autor Steve Blank en su libro “Manual del emprendedor”, reconoce como una debilidad no conocer a tu
Definición y características de <i>Startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con el dicho “una <i>startup</i> puede competir con todo el mundo menos con el mercado”, es decir si el mercado no tiene
Definición y características de <i>Startup</i>	<p>potencial de ser escalable entonces no tiene sentido continuar. Entonces no basta con solo saber el producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una Mype no tiene características de una <i>startup</i>, ya que tiene una visión local, no tienen un producto innovador. Es algo tradicional.

Tabla Ñ1: Resumen de entrevista a Jubalt (continuación)

	VARIABLES
Definición y características de Startup	<ul style="list-style-type: none"> mercado con el dicho “una <i>startup</i> puede competir con todo el mundo menos con el mercado”, es decir si el mercado no tiene
Definición y características de Startup	<ul style="list-style-type: none"> potencial de ser escalable entonces no tiene sentido continuar. Entonces no basta con solo saber el producto. Una Mype no tiene características de una <i>startup</i>, ya que tiene una visión local, no tienen un producto innovador. Es algo tradicional.
Sobrevivencia	<ul style="list-style-type: none"> Menciona sobre la definición de una “<i>startup</i> zombi” la cual se caracteriza por tener pequeños éxitos y fracasos, el poco dinero se lo gasta en operar hasta que tenga éxitos, pero no le dura mucho y sigue pivotando. Un fundador de <i>startup</i> quiere generar el mayor valor que pueda ya que si se queda en el estado zombie se cansa. Una <i>startup</i> que sobrevive cumple dos características: llega a su punto de equilibrio y es escalable. Una <i>startup</i> que esté operando no necesariamente ha sobrevivido, ya que puede vivir como una <i>startup</i> zombie toda su vida. Una de las razones por las que una <i>startup</i> fracasa es cuando: no se tiene un producto definido, cuando el equipo no está cohesionado, cuando se racionaliza antes de tiempo (vender de forma temprana), cuando no vas a la par de la incubadora.
Startups en el contexto peruano	<ul style="list-style-type: none"> <i>Startups</i> en el Perú que están creciendo son muy pocas. Cuando se habla de <i>Startups</i> el crecimiento es acelerado, por lo que no muchas lo logran. Menciona que es muy difícil que una <i>startup</i> tenga éxito 500 <i>startups</i> en Perú según el reporte de Genoma y sobreviven sólo 70 anualmente. El mayor reto en el Perú con respecto a las <i>startups</i> es que sean <i>startups</i> más innovadoras ya que la mayoría está en sectores en declive.
Escalabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Una <i>startup</i> tiene sus recursos de manera frecuencial, primero es del bolsillo del emprendedor, después el emprendedor empieza a endeudar y luego pide un préstamo al banco a su nombre y empieza a invertir dinero de la banca tradicional, es decir no está a nombre de la <i>startup</i> sino de la persona, ya que la <i>startup</i> no tiene recursos y es mucho riesgo para una entidad bancaria. Cuando echa andar el
Escalabilidad	<ul style="list-style-type: none"> negocio es donde se ve si tiene potencial de éxito, y ahí vienen los inversionistas privados los que los llaman inversionistas ángeles, que lo que hacen es ponerle dinero al negocio y luego entran los inversionistas profesionales que son inversionistas de capital de riesgo. Luego, si funciona, vendes tu <i>startup</i>. El negocio del fundador es vender la <i>startup</i>, como Facebook vendió su idea. Indica que la cantidad de gente que te referencia, aunque no te compra, es un indicador de escalabilidad. Puede ayudar a pivotar el producto (mejorarlo o cambiarlo).

Tabla N1: Resumen de entrevista a Jubalt (continuación)

	VARIABLES
<p>Acerca de la Startup Manki</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para el experto, lo que le pasa a Manki es la primera característica de una <i>Startup</i>. Se encuentra en un contexto de alta incertidumbre ya que no sabe qué hacer, no sabe si su producto va a calzar con el mercado o si su modelo de negocio va a funcionar. • La idea de Manki es escalable ya que puede expandirse por el mundo. • Para Jubalt Manki sigue experimentando y pivotando. Puede ser pivót del producto o modelo de negocio, para Manki es un modelo de negocio. • Por último, recalca que “comunidad” es un producto, genera valor para el segmento de clientes, pero para Manki falta detectar cómo tiene valor. Es así como el experto detecta a Manki como una plataforma multilateral, donde puede obtener ingresos vendiendo su comunidad a marcas publicitarias, empresas que venden productos para mujeres o el estado mismo.

