



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

**Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Ingeniería Comercial**

**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
ISABELLA OUTFIT”**

Trabajo de Seminario para optar al  
Título de Ingeniero Comercial  
Sede Concepción

Profesor Guía: Dra. Patricia Huerta

**Alumnos**

Martín Daroch Sánchez  
Scarleth Fernández Durán

## **Resumen ejecutivo**

El presente informe de habilitación profesional persigue el objetivo de entregar un diseño y propuesta de un plan estratégico a Isabella Outfit para el periodo del segundo trimestre del 2020. Considerando el comportamiento del mercado actual y apuntado además no sólo a segmento específico que tiene Isabella Outfit, sino a cualquier persona que quieran comprar los productos.

Principalmente se definirán los objetivos generales y específicos, y para la ejecución de éstos se realizarán los análisis del macro y micro entorno, utilizando las herramientas PESTA, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, Modelo VRIO, Matriz BCG, FODA, Reloj Estratégico, Matriz Ansoff y Modelo 7S. Algunos de ellos contribuyen a entregar la visión global y en qué medida afectan a la organización, siendo los factores económicos y sociales los que afectan en mayor forma, al igual que los factores internos.

Estos análisis se desarrollaron para realizar los lineamientos estratégicos de la empresa, orientando la planificación para el funcionamiento de Isabella Outfit.

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos de estudio .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1 Objetivo general .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Problemática .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Alcance del proyecto .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Dirección estratégica .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Fases de la dirección estratégica .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Definición de planificación estratégica.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Niveles de planificación.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Beneficios de una planificación estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6 Análisis estratégico .....</b>	<b>25</b>
<b>2.6.1. Análisis externo .....</b>	<b>27</b>
<b>2.6.2 Análisis del entorno.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.3 Definición de industria.....</b>	<b>29</b>

<b>2.6.3.1 Entorno específico .....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.3.2. Matriz atractivo del sector industrial.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6.4 Análisis interno.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6.4.1 Diagnóstico interno de la empresa.....</b>	<b>36</b>
<b>2.6.4.2 Cadena de valor.....</b>	<b>38</b>
<b>2.6.4.3 Análisis FODA.....</b>	<b>42</b>
<b>2.6.5 Análisis de los recursos y capacidades ( VRIO ) .....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.6 Modelo de las 7'S de Mckinsey.....</b>	<b>47</b>
<b>2.7 Formulación estratégica .....</b>	<b>50</b>
<b>2.7.1 Concepto de estrategia.....</b>	<b>55</b>
<b>2.7.2 Estrategia de negocio .....</b>	<b>55</b>
<b>2.7.3 Estrategia corporativa .....</b>	<b>60</b>
<b>2.7.4 Matriz de ansoff.....</b>	<b>62</b>
<b>2.7.5 Estrategias funcionales .....</b>	<b>65</b>
<b>2.7.6 El reloj estratégico.....</b>	<b>66</b>
<b>2.8. Modelo cuadro de mando integral.....</b>	<b>69</b>
 <b>CAPÍTULO III ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....</b>	 <b>73</b>

<b>3.1 Fuentes de información.....</b>	<b>74</b>
<b>3.2. Metodología de investigación .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2.1 Investigación no experimental, cuantitativa y cualitativa .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.2 Recolección de información.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Análisis de datos del mercado .....</b>	<b>79</b>
<b>3.3.1.Sector comercio .....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1 Historia de la empresa .....</b>	<b>84</b>
<b>4.2. Datos generales .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3. Organigrama empresarial .....</b>	<b>86</b>
<b>4.4. Cartera de productos .....</b>	<b>87</b>
<b>4.5. Infraestructura del local y pagina web.....</b>	<b>88</b>
<b>4.6 Clientes .....</b>	<b>88</b>
<b>4.7 Razones estratégicas de la localización.....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>90</b>
<b>4.1. Análisis P.E.S.T.A .....</b>	<b>91</b>
<b>4.1.1 Entorno político legales.....</b>	<b>91</b>
<b>Leyes nacionales .....</b>	<b>91</b>

<b>Leyes internacionales .....</b>	<b>97</b>
<b>Leyes comunales .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1.2. Entorno económico.....</b>	<b>103</b>
<b>4.1.3. Entorno social .....</b>	<b>115</b>
<b>4.1.4. Entornos tecnológicos .....</b>	<b>119</b>
<b>4.1.5. Entorno ambiental .....</b>	<b>121</b>
<b>4.1.6. Conclusión macro entorno.....</b>	<b>123</b>
<b>4.2 Análisis del entorno específico .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.1. 5 fuerzas de Porter .....</b>	<b>134</b>
<b>4.2.2. Poder de los proveedores .....</b>	<b>134</b>
<b>4.2.3. Amenaza de sustitutos.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2.4. Poder de los compradores.....</b>	<b>140</b>
<b>4.2.5 Amenaza de nuevos entrantes .....</b>	<b>142</b>
<b>4.2.6. Rivalidad competitiva .....</b>	<b>145</b>
<b>4.2.7. Conclusión 5 fuerzas competitivas de la industria .....</b>	<b>147</b>
<b>4.3 Cadena de valor .....</b>	<b>149</b>
<b>4.3.1 Actividades de la cadena de valor .....</b>	<b>150</b>
<b>4.4 Clasificación de productos (Matriz BCG).....</b>	<b>154</b>

<b>4.5 Modelo VRIO.....</b>	<b>157</b>
<b>4.5.1 Análisis de recursos.....</b>	<b>158</b>
<b>4.5.2 Análisis de capacidades.....</b>	<b>159</b>
<b>4.5.3 Análisis de competencias .....</b>	<b>161</b>
<b>4.5.4 Conclusión análisis VRIO.....</b>	<b>162</b>
<b>4.6 Modelo 7S.....</b>	<b>162</b>
<b>4.6.1 Primera S: STRATEGY (Estrategia).....</b>	<b>162</b>
<b>4.6.2 Segunda S: STRUCTURE (Estructura).....</b>	<b>164</b>
<b>4.6.3 Tercera S: SISTEMAS (Sistemas).....</b>	<b>165</b>
<b>4.6.4 Cuarta S: SHARED VALUES (Valores compartidos).....</b>	<b>165</b>
<b>4.6.5 Quinta S: SKILLS (Habilidades).....</b>	<b>166</b>
<b>4.7 Análisis FODA.....</b>	<b>168</b>
<b>CAPITULO V PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>172</b>
<b>5.1.Misión .....</b>	<b>173</b>
<b>5.2. Visión .....</b>	<b>173</b>
<b>5.3 Valores Propuestos .....</b>	<b>173</b>
<b>5.4 Objetivos estratégicos propuestos.....</b>	<b>174</b>
<b>CAPITULO VI DESARROLLO DE PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>177</b>

<b>6.1. Estrategia ANSOFF .....</b>	<b>178</b>
<b>6.2. Estrategia reloj estratégico .....</b>	<b>179</b>
<b>6.3 Fuentes de ventaja competitivas .....</b>	<b>180</b>
<b>6.4 Cuadro de mando integral.....</b>	<b>181</b>
<b>CAPITULO XII CONCLUSIONES.....</b>	<b>184</b>
<b>7.1 Conclusiones .....</b>	<b>185</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>188</b>
<b>CAPITULO VIII: ANEXOS .....</b>	<b>193</b>
<b>Anexo N°1 Instrumento para levantar la misión y visión.....</b>	<b>194</b>
<b>Anexo N°2 Instrumento para levantar FODA.....</b>	<b>196</b>
<b>Anexo N°3 Instrumento para levantar FODA.....</b>	<b>197</b>
<b>Anexo N°4 Entrevista a clienta.....</b>	<b>198</b>
<b>Anexo N°5 Desarrollo entrevista clienta .....</b>	<b>199</b>
<b>Anexo N°6 Desarrollo cuestionario de dirección estratégica .....</b>	<b>201</b>
<b>Anexo N°7 Desarrollo cuestionario para des arrollar FODA .....</b>	<b>204</b>
<b>Anexo N°8 Lista de productos .....</b>	<b>208</b>
<b>Anexo N°9 imágenes de productos.....</b>	<b>209</b>
<b>Anexo N°10 Fotos local y página web.....</b>	<b>214</b>



<b>Anexo N°11 Fotografía aérea del Mall plaza Mirador Bio-Bio.....</b>	<b>216</b>
<b>Anexo N°13 tabla de cálculos Matriz BCG.....</b>	<b>217</b>
<b>Anexo N°14 Estadística de empresa por rubro nacionales.....</b>	<b>218</b>
<b>Anexo N°15 Estadística de empresa por rubro, sub rubro, región y actividad económica (región del bio bio) .....</b>	<b>218</b>
<b>Anexo N°16 propuesta de plan estrategico para la empresa Isabella outfit .....</b>	<b>218</b>

### Índice de figura

<b>Figura N°1 El proceso de dirección estratégica .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura N°2 Fuerzas que impulsan la competencia de la industria .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura N°3 Matriz Atractivo del Sector y Matriz BCG con sus fases y su correlación.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura N°4 Modelo de la Cadena de Valor .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura N°5 Elementos que componen el Modelo de las 7's de McKinsey .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura N°6 Dimensiones de Abell .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura N°7 Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura N°8 Otros conceptos importantes.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura N°9 Tipos de estrategias .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura N°10 Reloj estratégico por Guerras y Navas (2016) .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura N°11 Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura N°12 Micro emprendedores por cuenta propia, Regiones, Chile.....</b>	<b>80</b>

<b>Figura N°13 Micro emprendedores según actividad económica .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura N°14 Organigrama empresarial Isabella Outfit.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura N°15 Abell.....</b>	<b>126</b>
<b>Figura N°16 Logo tienda Camlu .....</b>	<b>127</b>
<b>Figura N°17 Logo tienda Tikva.....</b>	<b>128</b>
<b>Figura N°18 Logo tienda Scatha .....</b>	<b>129</b>
<b>Figura N°19 Logo tienda Bamboo .....</b>	<b>130</b>
<b>Figura N°20 Logo tienda Blazer looks.....</b>	<b>130</b>
<b>Figura N°21 Logo tienda Garotas .....</b>	<b>131</b>
<b>Figura N°22 Logo tienda Pensato .....</b>	<b>132</b>
<b>Figura N°23 Logo tienda Fatima.....</b>	<b>132</b>

#### Índice de cuadro

<b>Cuadro N°1 Análisis Posicionamiento Estratégico.....</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro N°2 Matriz FODA ejemplo.....</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro N°3 Análisis VRIO.....</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro N°4 Requisitos y habilidades .....</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro N°5: Matriz Ansoff y Estrategias.....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro N°6 Analisis PESTA.....</b>	<b>123</b>

<b>Cuadro N°7 Comparativo competencia.....</b>	<b>133</b>
<b>Cuadro N°8 Cadena de valor de la industria.....</b>	<b>149</b>
<b>Cuadro N°9 Cadena de valor de la empresa .....</b>	<b>151</b>
<b>Cuadro N°10 Análisis VRIO.....</b>	<b>158</b>
<b>Cuadro N°11 Análisis VRIO capacidades.....</b>	<b>159</b>
<b>Cuadro N°12 Análisis VRIO Competencia .....</b>	<b>161</b>
<b>Cuadro N°13 FODA .....</b>	<b>168</b>
<b>Cuadro N°14 Matriz Ansoff .....</b>	<b>178</b>
<b>Cuadro N°15 Ventaja competitiva .....</b>	<b>180</b>
<b>Cuadro N°16 Cuadro de mando integral para la empresa Isabella Outfit .....</b>	<b>182</b>

#### Índice de tablas

<b>Tabla N°1 Empresas según su tamaño .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla N°2 Constitución de la sociedad .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla N°3 Actividades económicas vigentes .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla N°4 Comparativo por Trimestre.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla N°5 IPC Variaciones e incidencias por división.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla N°6 Poder de los proveedores.....</b>	<b>136</b>
<b>Tabla N°7 Amenaza de sustitutos .....</b>	<b>139</b>

<b>Tabla N°8 Poder de los compradores .....</b>	<b>141</b>
<b>Tabla N°9 Amenaza de nuevos entrantes.....</b>	<b>144</b>
<b>Tabla N°10 Rivalidad Competitiva.....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla N°11 Resumen Porter.....</b>	<b>147</b>

### Índice de gráficos

<b>Gráfico N°1 Evolución y Proyección de PIB.....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico N°2 Evolución del IPC .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico N°3 Evolución de los productos.....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico N°4 Alza Tipo de Cambio .....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico N°5 Evolución Tasa de Interés Chile .....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico N°6 Evolución de la tasa de desocupación .....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico N°7 Comparativa hijos vs padres con respecto a su edad .....</b>	<b>116</b>
<b>Grafico N°9 Clasificación Matriz BCG .....</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico N°10 clasificación Matriz BCG (productos) .....</b>	<b>155</b>
<b>Gráfico N°8 Comparativa hijos vs padres con respecto a su edad .....</b>	<b>117</b>
<b>Grafico N°11 Reloj estratégico .....</b>	<b>180</b>

## **Introducción**

En la presente investigación se realizan diversos análisis que permitan diseñar una propuesta de planificación estratégica para el periodo del segundo trimestre del 2020 para la empresa Isabella Outfit de ropa y accesorios de mujer, con la finalidad de definir las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dicho objetivo. De esta manera, se facilitará la gestión al hacerla más transparente y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones específicas. Esto generará coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas, poniendo la empresa en relación con las necesidades del entorno. Por lo tanto, la propuesta es diseñar un plan estratégico, en base a las diferentes herramientas de análisis externo e interno, porque es importante para trazar un plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de los empleados, hacia los mismos objetivos empresariales, principalmente para que ésta se guíe dónde ir, hasta donde quiere llegar y también identificar el mercado sobre el que desea competir, definiendo una estrategia que mantendrá a la tienda online Isabella Outfit, presente en el rubro de la venta online, de ropa y accesorios de mujer, para el periodo mencionado.

# **CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA**

## **1.1 Objetivos de estudio**

### **1.1.1 Objetivo general**

Diseñar un Plan Estratégico para microempresa Isabella Outfit con el fin de determinar la dirección, la situación actual y de alcanzar los objetivos de la tienda online y fija de ropa.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Evaluar la situación actual de la empresa.
- ✓ Proponer una misión, visión y objetivos que identifiquen a la tienda online Isabella Outfit.
- ✓ Realizar análisis interno que comprende básicamente el estudio de la estructura de la empresa, su rendimiento y sus habilidades concretas.
- ✓ Realizar un análisis externo evaluando los clientes actuales, proveedores, competidores y el mercado.
- ✓ Identificar la ventaja competitiva que permita a la empresa marcar la diferencia ante su competencia.
- ✓ Formular la propuesta estratégica.

## **1.2. Justificación**

Esta empresa Isabella Outfit nació el año 2013 pensando en la necesidad de las personas de encontrar ropa online con despacho a sus domicilios con el fin de no incurrir en gastos tales como una tienda física. La empresa lleva por más de 3 años en el mercado de Venta de Ropa Online y con una expansión a venta en Expos en los Mall plaza del Trébol, Mall Mirador Bio-Bio, Mall plaza Los Ángeles entre otros y actualmente cuenta con un punto de encuentro en el Mall mirador Bío-Bío. Dada la premura de este negocio partió sin analizar el mercado, sin objetivos claros, sólo buscó el obtener ingresos financieros. Es por ello que actualmente no cuenta con misión, visión y objetivos claros, tampoco con un análisis de sus entornos. Por lo anterior, se hace necesario gestionar un levantamiento de la información existente, donde se realizará un análisis de macro entorno para identificar las amenazas y oportunidades que tiene esta, considerando sus diferentes factores político, económico, social, tecnológico, y ambiental, de esta manera lograr identificar la factibilidad de la empresa en su dominio.

Además, se realizará el análisis del micro entorno por medio del análisis de las 5 fuerzas de Porter entre otras herramientas y así determinar sus factores, para luego proseguir con la cadena de valor de la industria y de la empresa, con el fin de dar a conocer las fortalezas y debilidades, además se incorporará los factores críticos de éxito y su ventaja competitiva del mercado, para luego proponer directrices que ayuden y puedan dirigir a la empresa a que sea sostenible en el tiempo.



### **1.3 Problemática**

El problema que se presenta en Isabella Outfit es la falta de un plan estratégico desde su creación, porque la dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. Como consecuencia de ello, se hace necesario abordar tipo de respuestas que la empresa debe dar para, en primer lugar, sobrevivir y, en el segundo lugar, mejorar su rendimiento. En efecto, este contexto exige de la dirección de la empresa una actitud estratégica que se adapte constantemente a la variación del entorno.

#### **1.4 Alcance del proyecto**

Este proyecto es desarrollado para la empresa Isabella Outfit, con el fin de fortalecer y ofrecer un mejor desarrollo en sus procesos, en los cuales se pueda generar un conocimiento completo de cómo se encuentra compuesta la empresa y que ítem se podrían reforzar para obtener un crecimiento superior, en relación con la competencia existente.

Para los análisis previos se consideran tanto del mercado, el macro y micro entorno, tiene en contextualización el mercado chileno y de igual manera el modelo final. Tomando en cuenta las características económicas, sociales y legales del mercado nacional.

Ahora bien, las limitantes propias del proyecto han sido principalmente la poca información por parte de la empresa como:

- ✓ Carencia de lineamientos estratégicos, visión, misión, valores y estrategias competitivas.
- ✓ Carencia de información en lo que respecta a proveedores, consumidores, competidores y sustitutos.
- ✓ Carencia de conocimientos de la organización como oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades existentes en el sector.

Sin embargo, se puede acceder a información de la empresa para el análisis. Finalmente, se entiende que la planificación estratégica propuesta, incorpora los conceptos de aspectos principales como el desarrollo de una propuesta metodológica de dirección estratégica, incorporando variadas herramientas de análisis.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Dirección estratégica**

La dirección estratégica considera no tan sólo la gestión eficiente de los recursos disponible en una organización en el marco de una estrategia ya definida, sino que, Johnson, Scholes y Whittington (2006) dicen “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación” (p:16).

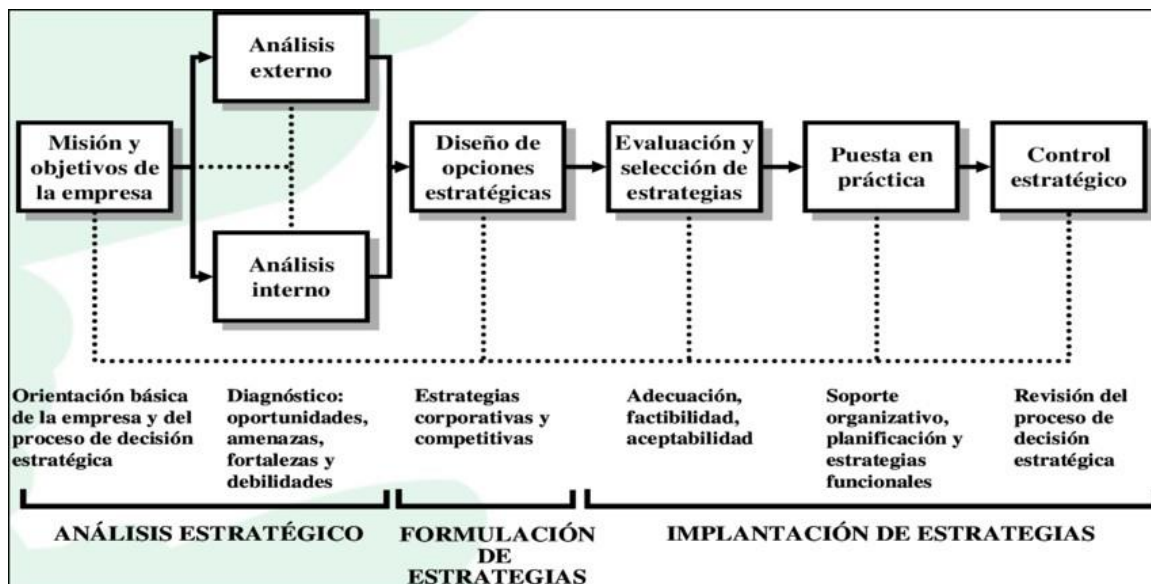
Según el modelo de dirección estratégica Guerras y Navas (2016) dicen que: “pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello sin perder la visión de los recursos, las capacidades y fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantengan” (p:23).

La estrategia no sólo señala el rumbo que va a seguir la organización, sino que establece cómo se va a seguir, de ello que la dirección estratégica tenga tanta importancia.

## 2.2 Fases de la dirección estratégica

La metodología apropiada nos lleva a la idea de la dirección estratégica como un proceso, una secuencia de fases que se realizan de acuerdo un orden determinado. Podemos considerar que este proceso está integrado por tres grandes partes: análisis, formulación e implementación de estrategias. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesario una realimentación de la información constante a lo largo del proceso (Guerras y Navas, 2016, p:49). De acuerdo al libro la dirección estratégica de la empresa, las Fases según Guerras y Navas (2016), consiste en definir y analizar el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia y se compone de tres partes: la orientación futura, el análisis externo y el análisis interno.

**Figura N°1 El proceso de dirección estratégica**



Fuente: La dirección estratégica de la empresa (2016)

### **2.3 Definición de planificación estratégica**

En la descripción de la planificación estratégica se han identificado muchos autores que proponen un concepto desde distintos puntos de vista.

De acuerdo el autor Kotler (1994:64) “la planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado”.

Reyes-Ponce, (2001:53) explica que “la planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.

Según Steiner ,1991 “la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa” (p.64).

David (2008) afirma que “la planificación estratégica se define como el arte y ciencia para la formulación, implementación y evaluación de decisiones internas que ayudan a las empresas a lograr los objetivos propuestos” (p.8). Esto orientado a que el planteamiento de la planificación es un conjunto entre diversas etapas en una organización que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas etapas están compuestas por los distintos

niveles en los cuales se puede comenzar a establecer una propuesta de estrategia, hasta llegar a la propuesta definitiva.

Analizando las ideas de los autores podemos decir que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización establece misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis del entorno, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización y estas estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de cumplir las metas futuras.

En resumen, la estrategia es un plan o especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía para abordar una situación específica.

#### **2.4 Niveles de planificación**

Para identificar el nivel de planificación más adecuado a utilizar, es fundamental adaptar la metodología planteada por los autores que se han referido a planificación estratégica, porque todos toman el tema de forma aplicable a grandes compañías con más de un negocio y otros autores orientados a las pequeñas y medianas empresas.

Tomando en cuenta al autor que explica cuál es el nivel de planificación adecuado a los diferentes tamaños de las empresas, Robbins y Coulter en su libro “Administración” (2005) afirma que:

“Para la organización pequeña con solo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia (la de negocios o empresarial) se superpone con la estrategia de nivel corporativo” (Robbins, 2005, p.185).

Para el escenario de Isabella Outfit, se destaca la posibilidad de identificar una estrategia a nivel corporativo, por su naturaleza, con productos, clientes y competidores claramente

definidos, es decir, una empresa que cuenta con solo una línea de negocios. Es por ello, que lo adecuado para este caso es diseñar, también la estrategia a nivel de negocios.

### **2.5 Beneficios de una planificación estratégica**

Permite que la empresa actúe de forma proactiva y no reactiva, obteniendo grandes beneficios mediante la implementación de estrategias y programas de acción que sirvan como herramienta de comunicación interna y externa.

La estrategia cobra mayor significado y realidad para una organización, cuando la empresa la puede implementar a través de la planificación y el plan estratégico.

De acuerdo los autores David (2008) y Jarillo (1992) afirman lo siguiente:

Para David (2008:16) “permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino”. Vale decir, el beneficio primordial de la planificación estratégica es impulsar a las organizaciones a tener un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica, adicional a ello, participar activamente en todo el proceso que esto conlleva.

Según Jarillo (1992:187) afirma “la planificación estratégica aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, puesto que establecer una serie de pasos, de cumplirse, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. Teniendo en cuenta el nivel de complejidad de casi cualquier empresa, por pequeña que sea, parece claro que cualquier apoyo metodológico es útil en la tarea estratégica”. Todo esto tomando en consideración que no importa el tamaño de la empresa, porque este apoyo metodológico es útil en



cualquier nivel en el proceso de realización estratégica para que los directivos puedan diseñar la estrategia para su organización.

Esta relación es presentada de manera más clara por Guerras y Navas (2016:408) en su libro la dirección estratégica de la empresa, quienes señalan que: “Es la posibilidad de que la oficina central aporte su experiencia y conocimientos especializados a los distintos negocios, crea un debate amplio y enriquecedor sobre las principales decisiones estratégicas, promueve la coordinación e interrelación entre negocios, crea un sentido de propósito y compromiso compartido por toda la empresa y apoya la consecución de objetivos a largo plazo”.

## **2.6 Análisis estratégico**

El mundo del empresariado está cada vez más complejo, dinámico e incierto, generando que las empresas sean más vulnerables y por otra parte dando más oportunidades de desarrollarse exitosamente. La práctica de la planificación estratégica permite adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio a las empresas, por otra parte, desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

Por esta razón, las organizaciones buscan ser exitosas, de esta manera se quiere lograr mayores niveles productivos y de calidad que le faciliten ser competitiva, incrementar el desempeño global y alcanzar los objetivos establecidos. Por consiguiente, es imprescindible que fijen un mecanismo que les ayude visualizar el futuro, tomando en cuenta los factores de análisis internos y externos, con la finalidad de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan a la cima de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación. Bajo esta misma línea, el análisis de los modelos de planificación estratégica es una vía para que las

organizaciones cumplan convertirse en un sistema dinámico al incrementar la productividad y garantizar, de esta manera, la permanencia a través de la autonomía y la dependencia con el medio ambiente.

Y como una forma de analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación, se describen modelos de planificación estratégica, planteados por varios autores, entre ellos:

- ✓ El Modelo de Johnson, Scholes y Whittington (2006)
- ✓ El Modelo de dirección estratégica de Guerras y Navas (2016)
- ✓ Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada. (2005)

La dirección estratégica considera no tan sólo la gestión eficiente de los recursos disponibles en una organización en el marco de una estrategia ya definida, sino que, Johnson, Scholes y Whittington (2006:16) afirman que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación”. De tal manera que se puede decir que comprende la posición estratégica de una organización en función de las actividades futuras y la puesta en acción de la estrategia en sí.

El modelo de Dirección Estratégica (Guerras y Navas (2016) orienta en el proceso de definición de misión, visión y objetivos estratégicos con el fin de mejorar la dirección del proceso. Podrá indicar como desarrollar, obtener y movilizar recursos y capacidades de la empresa, para la creación de valor. Además, entregará los conocimientos para relacionar a la empresa con los agentes del entorno. Se considera que el proceso global de la dirección

estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación.

El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005:197)

“es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud, este modelo cuenta con diversas fases, la cual comienza con la planeación, seguida de un análisis tanto externo como interno, así dando forma a los valores, la misión, la visión y objetivos, para finalmente dar con el diseño de una estrategia apropiada para la empresa”. Se manifiesta la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores insertos en la organización en la primera fase de la planificación, de tal manera el patrón organizativo demuestra la contribución de las partes.

### **2.6.1. Análisis externo**

El análisis estratégico es la primera etapa de la planificación estratégica. La finalidad de este análisis estratégico es determinar los objetivos estratégicos y crear las estrategias necesarias para obtenerla, es preciso desarrollar un análisis estratégico. El primero corresponde al del entorno, luego el análisis a nivel interno para luego determinar la posición competitiva de la empresa, tal como se indica a continuación.

En décadas anteriores la planificación solía preocuparse sólo del mando medio interno de la organización, con el transcurso del tiempo esto ha cambiado, dado que hoy en día se hace imprescindible el entendimiento del medio en el que se evolucionan los negocios, debido a que sólo un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria, en la que está operando el negocio y una fuerte sensación de las acciones de los adversarios pueden originar el pensamiento estratégico requerido para conseguir el triunfo.

El análisis del entorno permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y ayuda a decidir la respuesta más adecuada en cada caso, de aquí la importancia de su estudio. Por tanto, se trata de investigar acerca de todas aquellas variables que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad pero que, al ser externas, escapan de su control en la mayoría de las ocasiones.

Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno, general y competitivo o específico, que tanto por su metodología como por los objetivos perseguidos justifican su diferenciación. De acuerdo a Guerras y Navas (2016:137) plantean que: El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. El entorno competitivo, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige.

### **2.6.2 Análisis del entorno**

Guerras y Navas (2016:140) explican “es identificar los factores que, desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener”. Se determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa.

Bueno (1996:28) plantea que “son aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa”. Estos factores se pueden distinguir como:

Dimensión Socio-cultural comprende los aspectos relacionados con las pautas culturales de todos los diferentes actores involucrados, las costumbres y hábitos, las ideologías y valores dentro de la sociedad, la demografía, los conflictos sociales, la educación, entre otros.

Dimensión Económica abarca todas las organizaciones económicas, los niveles de inversión y la renta nacional, entre otros factores relacionados.

Dimensión Tecnológica es el nivel tecnológico y científico de la sociedad, la investigación y desarrollo y las investigaciones. Es todo aquello que promueva la innovación y por ende evite la obsolescencia.

Dimensión Político-legal es el sistema político, las leyes del Estado, y todos los elementos normativos en su conjunto.

Por tanto, con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro.

### **2.6.3 Definición de industria**

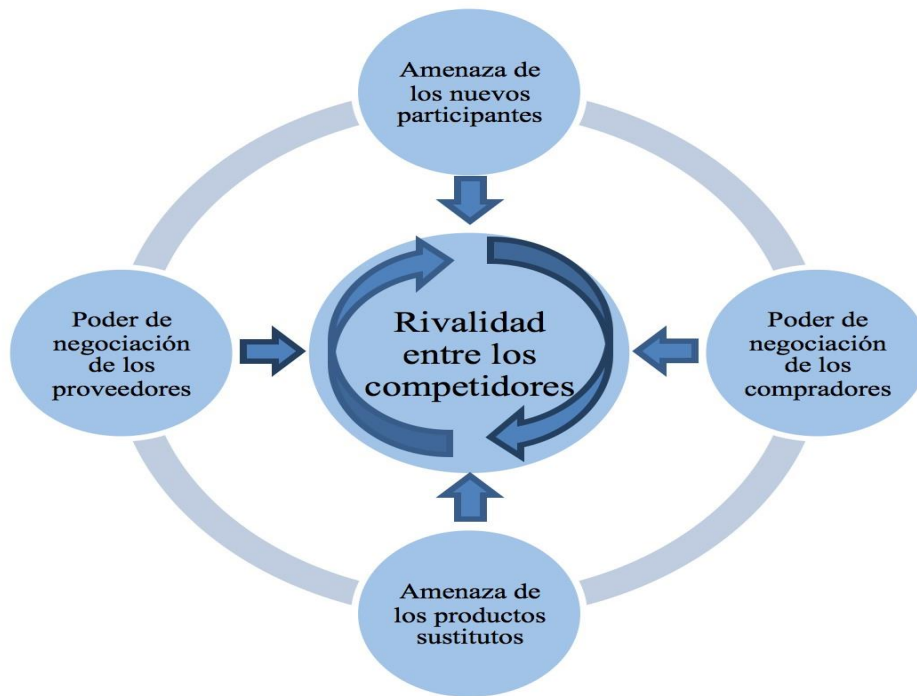
Industria puede ser definido como “un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros” (Porter, 1985:25). Este análisis nos ayuda a conseguir una caracterización económica dominante en la industria, establecer cuáles son las fuerzas competitivas que operan en ella y que tanto poder tienen, reconocer los impulsores de cambio y sus probables efectos, identificar la posición competitiva de las empresas, determinar los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y definir si es atractiva la industria en cuanto a rendimientos.

Por consiguiente, estos instrumentos nos conducen a establecer si la industria representa una opción ya sea positiva o negativa.

### **2.6.3.1 Entorno específico**

Porter (1982:51) indica que “la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”. Aunque el ambiente relevante es muy amplio, las fuerzas de la industria en la que se mueve la empresa son las que más la afectan y son las que determinarán el éxito o fracaso de ésta. El modelo de las “cinco fuerzas de Porter”, establece una potente metodología de estudio para investigar las oportunidades y amenazas que se encuentran presentes en la industria, estudio en el que el nivel de competencia de la industria viene determinado por la acción conjunta de estas fuerzas competitivas.

Este modelo señala que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, como se muestra en la Figura XX, que se detallará a continuación: Siendo así, Las cinco fuerzas de Porter son: Rivalidad de los Competidores, Amenaza de Nuevos Entrantes, Amenaza de Sustitutos, Poder de Negociación de Compradores, Poder de Negociación de Proveedores.

**Figura N°2 Fuerzas que impulsan la competencia de la industria**

Fuente: “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” (Porter, 1982).

a) Amenaza de nuevo competidores entrantes.

La amenaza de nuevo competidores a la industria depende de factores claves como, barreras actuales contra la entrada, la reacción de las empresas ya establecidas. De acuerdo con esto se definirá si el mercado resulta o no atractivo.

- b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Hay algunas características que hacen que la industria sea más atractiva para las empresas, pocos competidores, costos fijos bajos y donde los competidores no estén bien posicionados, ya que esta industria mostraría un alto atractivo para nuevos entrantes.

- c) Presión proveniente de los productos sustitutos.

El atractivo del mercado se reduce si en el existen muchos productos sustitutos o potencialmente podrían aparecer otros, esto ya que esto crea un techo en los precios lo que puede reducir considerablemente los márgenes de utilidad.

- d) Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento resultara atractivo cuando los clientes no compren en grandes volúmenes, el producto sea diferenciado o tiene un alto costo para los clientes, lo que no les permite a los clientes sustituir el producto por otro de la industria.

- e) Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado será más atractivo si los proveedores son muchos, no están organizados, son poco concentrados, tienen poca disponibilidad de recursos para influir en los precios de ventas y no son diferenciados. Esto mostraría un alto atractivo de entrada a la industria.

De acuerdo a lo planteado por Porter (1985) nos indica que este análisis corresponde a un proceso metódico que procura obtener los factores estructurales que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo de una industria, igualmente intenta establecer



para luego caracterizar el comportamiento de los competidores con más relevantes. Para implementar este análisis hay cuatro metodologías básicas los cuales son el análisis de grupos estratégicos; la exploración del medio a nivel de negocio, basado en el análisis de factores externos; el análisis financiero; el modelo de Porter, para el análisis estructural de la industria. Por consiguiente, este modelo le atañe al marco de referencia más influyente y de igual modo más utilizado por las empresas, y de esta manera se evalúa el atractivo de la industria. Siendo así, este análisis es el que se empleará para ejecutar la evaluación del medio externo.

### **2.6.3.2. Matriz atractivo del sector industrial**

Los que más han trabajado en esta línea son Porter (1980) y Little (1974-1980) respectivamente. Sopesando lo planteado por Little (1980) sobre al ciclo de vida del producto y a la organización empresarial, determina las siguientes fases para la empresa:

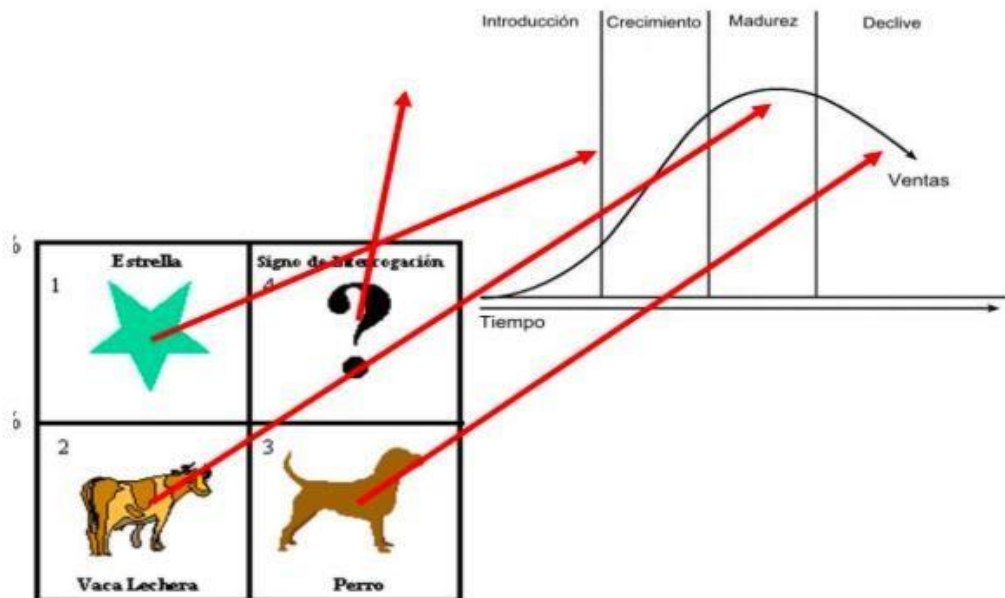
Etapas o fases del Ciclo del producto:

- 1) Etapa de Introducción: Se refiere a innovaciones tecnológicas, en nuevas necesidades de consumo, en cambios en costos relativos y económicos o sociológicos que conducen al producto o servicio nuevo al nivel de oportunidad comercial potencialmente viable.
- 2) Etapa de Crecimiento: La establecen sectores con demanda en alza constante, que explotan tecnologías de punta sofisticada y comúnmente intensiva en capital.
- 3) Etapa de Madurez: Constituida por sectores con tecnologías maduras y difundidas, con cuotas de mercado y flujos de caja sustanciales y en las que se apoya básicamente la creación del PIB del país en cuestión.

4) Etapa en declive o en obsolescencia: Compuesta por sectores con escaso futuro y con poca rentabilidad, dado a una tecnología obsoleta y a una demanda decreciente por la entrada de bienes sustitutivos o cambios en las prioridades de los consumidores, vale decir, el producto de la empresa se encuentra en un periodo de envejecimiento.

En resumen, el rasgo distintivo de la matriz del BCG es su simplicidad, ya que se logra sintetizar la compleja naturaleza de la mezcla de negocios a través de una representación gráfica que contiene sólo unos pocos indicadores, por ende, está focalizado a las pequeñas y medianas empresas, pues a pesar de que su simple estructura, interpreta de manera muy clara los tipos de negocios que a la empresa le conviene aprovechar y/o desistir, según corresponda.

**Figura N°3 Matriz Atractivo del Sector y Matriz BCG con sus fases y su correlación.**



Fuente: Little (1974, 1979, 1980)

A continuación, se muestra las implicancias en cuanto al posicionamiento estratégico que se origina a través de la matriz del BCG.

**Cuadro N°1 Análisis Posicionamiento Estratégico.**

Tipo de Negocio	Estrategia	Rentabilidad	Inversión requerida	Flujo Neto de Fondos
Estrella	Crecer o mantener	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Crecer	Nula o Negativa	Muy alta	Altamente Negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Bajo o negativa	Desinvertir	Positivo

Fuente: Hermida, Serra y Kastika, 1992.

**2.6.4 Análisis interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada.

Según Guerras y Navas (2016: 209) “el análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva”.

Para Hax y Majluf (1997:157) explica “es el conjunto de factores que determina la posición competitiva que adoptara el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible”.

David (2008:122) explica que “identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigaciones y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial”.

Por lo tanto, se puede inferir que dicho análisis pretende determinar y evaluar el conjunto de factores que componen los puntos fuertes y débiles de la organización que serán el conjunto de variables que conforman el diagnóstico interno de la organización. El análisis interno trata de aquellos factores que le son propios a la empresa y que, por tanto, están bajo su poder de decisión.

Existen variadas formas de análisis en función de los cuales se va poniendo de manifiesto el escenario interno de la empresa, como son su identidad, el perfil estratégico y el análisis FODA, las cuales se detallan a continuación.

#### **2.6.4.1 Diagnóstico interno de la empresa**

Define las técnicas usadas en la actualidad, que contribuyen al análisis interno de la empresa. Para lo cual se analizan las siguientes variables, que se deben considerar al momento de hacer el diagnóstico.

##### **1) La identidad de la empresa**

Para determinar el ámbito interno de la organización es necesario delimitar la identidad de la empresa. Guerras y Navas (2016:209) afirman que “este análisis es ciertamente de carácter muy general y su objetivo es determinar el tipo de características fundamentales de la empresa”. No se pretende, por tanto, identificar fortalezas y debilidades de forma directa, sino conocer mejor los rasgos que la definen para que sean tenidos en cuenta

como información complementaria en un análisis más exhaustivo a través de otras técnicas.

Las características básicas del análisis de identidad son:

**Edad de la empresa**, momento o etapa histórica en que se encuentra la empresa. En general las etapas se identifican como; emergente, adolescente, desarrollada, madura o anémica.

**Tamaño de la empresa** de acuerdo con su dimensión y bajo este concepto se determinan como pequeña, mediana o grande. El indicador para medir esto es el nivel de ingresos con el que cuenta la empresa.

**Campo de Actividad:** Es la combinación entre productos y mercados a los que se dedica la empresa.

**Tipo de Propiedad:** Habla de cómo está conformada la empresa, si es pública o privada.

**Ámbito Geográfico:** En este punto se detalla la amplitud del marco geográfico al cual se llega. La empresa puede establecerse de manera; local, regional, nacional o multinacional.

**Estructura Jurídica:** De acuerdo con la estructura jurídica bajo la cual se desempeña la actividad o actividades a realizar. Se pueden distinguir en este ítem; Sociedades anónimas, de Responsabilidad limitada, cooperativas, entre otros.

Al conocer cada uno de estos factores se pueden identificar las características generales de la empresa a nivel global.

## **2) Perfil Estratégico de la empresa**

Guerras y Navas (2016:211) explican “una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales”. El perfil de la empresa busca establecer fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas y su elaboración consta de dos partes:

Lista de Variables: Son los factores clave con los cuales la empresa alcanza sus objetivos.

Estas variables se agrupan en áreas funcionales de la empresa.

Valoración de las variables: Normalmente se evalúan en escala del 1 a 5, representando valores como; muy positivo, positivo, equilibrado, negativo o muy negativo.

Este análisis cualitativo, muestra una imagen de la organización fácil de identificar, donde su estudio puede constar de ciertas limitaciones, es por esto por lo que debe tener en cuenta que es relativo, ya que su información no considera valores absolutos. Además de ser subjetivo, ya que se debe considerar la autocrítica de una manera prudente. Junto con lo anterior se puede establecer que es estático, ya que representa a la empresa en un determinado momento del tiempo.

### **2.6.4.2 Cadena de valor**

Porter (1986:136) dice “la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad institucional mediante la cual descomponemos la organización en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la institución desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada

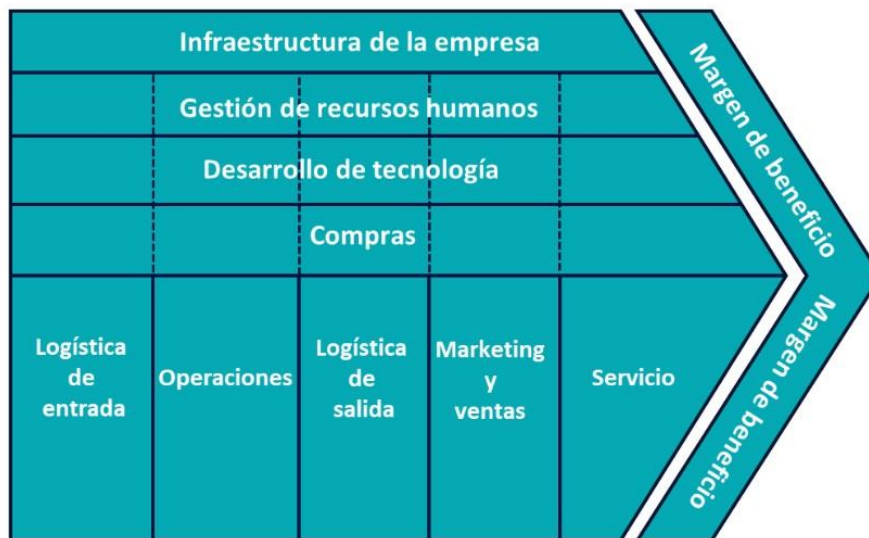
que la de sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una institución esta conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los perfiles que estas aportan”.

Frances (2001:59) explica “la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos”.

Dolan (2013:101) señala “la cadena de valor de una empresa es el reflejo de los valores compartidos perjudica a la cadena de valor de la empresa, como en el viejo refrán (aunque muy apropiado) de que la fuerza de la cadena la determina su eslabón más débil”.

Según Donovan (2006:2), “la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final acompañado por los proveedores de servicios empresariales y financieros de la cadena”.

La cadena de valor es un instrumento de análisis que permite analizar cuantitativamente el valor que se genera en cada uno de los eslabones para llegar al producto final y así medir la distribución del valor entre los actores citado en Quintero y Sánchez (2006:59), (Jensen y Torero, 2007), Porter (1986:136) considera que la cadena de valor es un instrumento que da pauta a tener ventaja en las actividades que se realizan, lo cual afirma McKinsey (2015:99), ya que en cada sector (eslabón) de la cadena se identifican las ventajas con las que cuenta y la satisfacción del cliente.

**Figura N°4 Modelo de la Cadena de Valor**

Fuente: “Estrategia Competitiva” (Porter, 2008).

### Actividades primarias

Para Guerras y Navas (2016:214) “Las actividades primarias son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención posventa al cliente” Éstas son:

- Logística de entrada: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
- Procesos: actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.



- c) Logística de salida: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
- d) Marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.
- e) Servicio post-venta: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

### **Actividades de Apoyo**

De acuerdo a Guerras y Navas (2016:214) “Las actividades de apoyo no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa”. Éstas son:

- a) Infraestructura: actividades que pueden englobarse bajo la denominación genérica de administración y pueden incluir la planificación, el control.
- b) Recursos Humanos: actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, entrenamiento, motivación, evaluación, remuneración, etc. De todos los tipos de personal. es un soporte fundamental para las actividades primarias, así como para el resto de las de apoyo e, incluso, para el conjunto de la empresa.
- c) Desarrollo Tecnológico: actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías, tanto de producto como de proceso o de gestión.
- d) Aprovisionamiento: actividad de comprar de factores que van a ser utilizados. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo o de gestión.

### **2.6.4.3 Análisis FODA**

El análisis o matriz FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una de las herramientas para el análisis estratégico, tanto interno como externo que consiste en una tabla de doble entrada donde se representan los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

Según los autores Guerras y Navas (2016:243) “consiste básicamente en representar en cada una de las áreas de la matriz, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa pueden encontrar en su entorno”. Este análisis se puede hacer al principio del proceso de análisis estratégico, como una forma de tormenta de ideas para poner sobre la mesa los principales aspectos del mismo. Pero, Guerras y Navas (2016:243) dicen “a nuestro modo de ver, debería realizarse al final del proceso como una síntesis o resumen de las principales conclusiones obtenidas con otras herramientas como las 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, etc.

Johnson, Scholes y Whittington (2006:146) definen el análisis FODA: “resume las cuestiones claves sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente el objetivo de esta herramienta de análisis estratégico es valorar el grado de las actuales fortalezas y debilidades internas, amenazas y oportunidades externas que sean importantes y se puedan mejorar o adaptarse al entorno.

## Cuadro N°2 Matriz FODA ejemplo

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad directiva</li> <li>• Personal Formado</li> <li>• Tecnología propia patentada</li> <li>• Buenas relaciones con clientes y proveedores</li> <li>• Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>• Adecuada estructura de financiación</li> <li>• Alta motivación del personal</li> <li>• Buena cartera de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala reputación</li> <li>• Dificultad de acceso a los canales de distribución</li> <li>• Escaso esfuerzo publicitario</li> <li>• Cuota de mercado reducida</li> <li>• Costes de producción elevados</li> <li>• Rentabilidad inferior a la media del sector</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto ritmo de crecimiento del mercado</li> <li>• Abundantes posibilidades de segmentación de la industria</li> <li>• Facilidad de acceso a los mercados exteriores</li> <li>• Ubicación dentro de un distrito industrial con amplios servicios comunes</li> <li>• Sector de proveedores con una alta capacidad de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de múltiples productos sustitutos</li> <li>• Facilidad de entrada de nuevos competidores</li> <li>• Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores</li> <li>• Mala coyuntura económica</li> <li>• Carestía del precio del dinero</li> <li>• Infraestructura de carácter general deficientes</li> <li>• Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios</li> </ul>

Fuente: Guerras y Navas 2015 Cap. 6. Análisis interno de la empresa.

### 2.6.5 Análisis de los recursos y capacidades (VRIO)

El modelo VRIO es una técnica donde la empresa es capaz de detectar cuales son los recursos y capacidades que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible.

La definición de recursos y capacidades para Wernerfelt (1984:172) “un recurso es cualquiera cosa que pueda ser considerada una fortaleza o una debilidad de una empresa dada, o más formalmente, todos aquellos activos (tangibles o intangibles) que se vinculen a la empresa en forma semipermanente”.

Para Barney (1991:101) define recursos: “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc. Controlados por la empresa, que permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad”.

Johnson, Scholes y Whittington (2006:115) define capacidad estratégica: “la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar”.

Johnson, Scholes y Whittington (2006:115) define recurso tangible: “activos físicos de una organización, como la fábrica, la mano de obra y su financiación”.

Johnson, Scholes y Whittington (2006:115) define recurso intangible: “activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento”.

Por lo tanto, esta herramienta ayuda a evaluar cuales son los recursos y capacidades que posibilitan una ventaja competitiva planteada por Barney (1991) la cual surge de un análisis interno de la empresa. Las siglas VRIO significa valioso (permite nuevas oportunidades en mercado), raro (específicos de la empresa y difíciles de obtener en mercado), inimitable (difíciles de copiar o imitar por la competencia) y organizado (explotados eficientemente por la empresa y complementarios).

Este análisis de los recursos y capacidades de la empresa es un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia. Para esto es necesario tener en cuenta tres actividades fundamentales según Guerras y Navas (2016), que serán los elementos relevantes para el desarrollo de este análisis y posteriormente se podrá desarrollar la herramienta de análisis VRIO.

Este proceso se compone de tres actividades Guerras y Navas (2016:220) Primero, la empresa debe identificar y medir sus propios recursos y capacidades de modo que conozca con profundidad su potencial de partida para definir la estrategia. Segundo, es preciso evaluar estratégicamente sus recursos y capacidades, es decir, determinar en qué medida son útiles, adecuados y valiosos para conseguir una ventaja competitiva, mantenerla en tiempo y apropiarse de los rendimientos. Tercero, es necesario analizar cómo la dirección empresarial puede conseguir los recursos que necesita, tanto interna como externamente, y explorar la dotación actual de los recursos en el ámbito estratégico, tanto en el nivel de estrategia competitiva como cooperativa.

Los recursos y capacidades de la empresa se pueden agrupar en cuatro grandes tipos: recursos físicos o materiales, recursos financieros, recursos humanos y recursos organizativos. Un aspecto a tener en cuenta en la clasificación de los recursos y capacidades es el carácter tangible e intangible de los mismos; así, mientras los recursos físicos y financieros son recursos tangibles, los recursos humanos y los recursos organizativos pueden ser un tanto tangibles como intangibles. La intangibilidad puede convertir a un recurso en fuente de ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, también es importante diferenciar entre un recurso y una capacidad, de manera que los recursos son activos que posee la empresa en un momento determinado del tiempo mientras que las capacidades son el resultado de la combinación de varios recursos. Las capacidades pueden ser técnicas o culturales; las primeras se refieren a habilidades que poseen los

empleados en relación con las tareas que realizan en su puesto de trabajo mientras que las segundas se refieren a actitudes frente a los retos de la empresa.

En base a todos los análisis de los recursos y capacidades de la empresa explicados anteriormente se puede tener una visión sobre la situación de estos a través del análisis VRIO.

El análisis VRIO es la técnica que permite a la empresa realizar dicho estudio, tal como muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro N°3 Análisis VRIO**

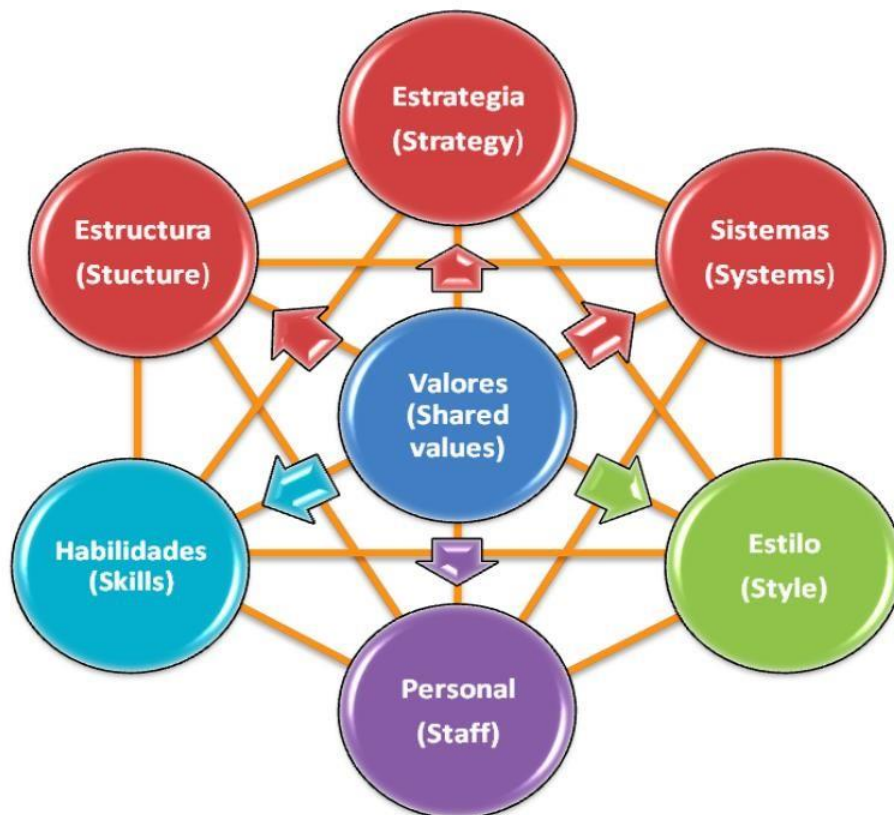
Recursos y Capacidades	Tipo de Ventaja Competitiva		Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible			
	Reducir costes	Valor añadido	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Explotado por empresa
1.						
2.						
3.						

Fuente: Barney Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (1991:101)

### 2.6.6 Modelo de las 7'S de Mckinsey

El modelo de las 7's de McKinsey fue creada en 1980 por Tom Peters y Robert Waterman dos consultores de la empresa McKinsey & Company, Inc. la cual es una consultora global que se centra en resolver problemas relativos a la administración estratégica y que presta sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones. A continuación, se muestran los elementos que componen el modelo.

**Figura N°5 Elementos que componen el Modelo de las 7's de McKinsey**



Fuente: Thomas, Peters & Waterman, Robert. (2006). En busca de la Excelencia

La implementación de una estrategia es fundamental para el éxito de la empresa, por esto es necesario identificar y analizar las principales actividades y tareas para una adecuada implementación. “Un esquema que integra los diferentes factores que influyen en el éxito del proceso estratégico queda reflejado en el esquema de las 7-S de McKinsey (Guerras y Navas ,2016, p.548)

El esquema 7s mencionado anteriormente es parte de la etapa de la implementación de la estrategia la cual busca una coherencia con el día a día de la empresa. Guerras y Navas (2016) explica:

En primer lugar, existe un conjunto de factores que influyen en el cambio estratégico y organizativo de una empresa, lo cual supone reconocer la complejidad de dichos cambios. En segundo lugar, los siete factores están interconectados y es difícil conseguir resultados significativos en un factor sin que también se produzca mejoras en los otros factores, lo que plantea de hecho la necesidad de ajuste o congruencia entre todos ellos. En tercer lugar, muchas estrategias bien diseñadas o formuladas pueden fracasar por falta de atención a varios factores básicos. (p.548)

De acuerdo a los planteado por Tom Peters y Robert Waterman (2006) afirman que existen dos categorías, los elementos bandos y los elementos fuertes entre los elementos blandos se encuentran:

- La Estrategia: Es la forma como se organiza el proyecto, enfocando sus recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para llegar a los resultados esperados.



En la estrategia se observan las líneas de negociación, la misión, la visión, la filosofía y se establecen los indicadores críticos de éxito de la organización.

- La Estructura: "Es la manera como se organiza el Proyecto, para trabajar de manera conjunta con sinergia; esta determina la Jerarquía del proyecto, reparto de tareas, y responsabilidades de los miembros del Proyecto para así poder conseguir las metas establecidas"
- El Sistema: Son todos los procesos internos para el funcionamiento del Proyecto

En los elementos fuertes están:

- Las Habilidades: Son las capacidades requeridas por los miembros del Proyecto, en ellas se identifican las fortalezas debilidades amenazas y oportunidad de la organización
- El Estilo: Es el comportamiento, el estilo de liderazgo y la cultura del proyecto es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.
- El Personal: Los empleados son la columna vertebral de la organización.
- Los valores compartidos: "Son el corazón de la empresa. Lo que uno a los miembros y alinea a todos ellos en una misma dirección"

Por consiguiente, se entiende que con estos elementos se puede verificar de acuerdo a cada uno, en cual se encuentra la falencia y partiendo de ahí empezar a mejorar el rumbo de la

organización. Finalmente, se buscará una reestructuración y un cambio organizacional, puesto este modelo es uno de los más eficiente para proyectos nuevos.

## **2.7 Formulación estratégica**

Es el proceso por el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que atañen a la empresa, también las fortalezas y debilidades de ésta, con todo ello se determina y evalúa la situación actual que presenta el entorno, para dar paso a la estrategia a seguir, por consiguiente, se fijan la finalidad o misión, objetivos y metas de la empresa.

Para esto el análisis estratégico se compondrá de tres elementos fundamentales:

### **a) Misión**

Ducker (1974:61) indica “la misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas”.

David (2008:59) afirma “la declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización (...) responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio?”. Esta declaración revela lo que la organización quiere ser y a quién desea proporcionar su producto o servicio., declara la filosofía por la cual será guiada la empresa.

Es de suma importancia que todos los colaboradores de la empresa conozcan la misión de la empresa, dado que ésta es forma parte de los valores y la filosofía de ésta. La misión

---

debe incluir una estabilidad en el tiempo, por otra parte, debe ser dinámica y deberá ser replanteada de acuerdo con los cambios coyunturales que experimente de forma positiva o negativa la organización y el entorno.

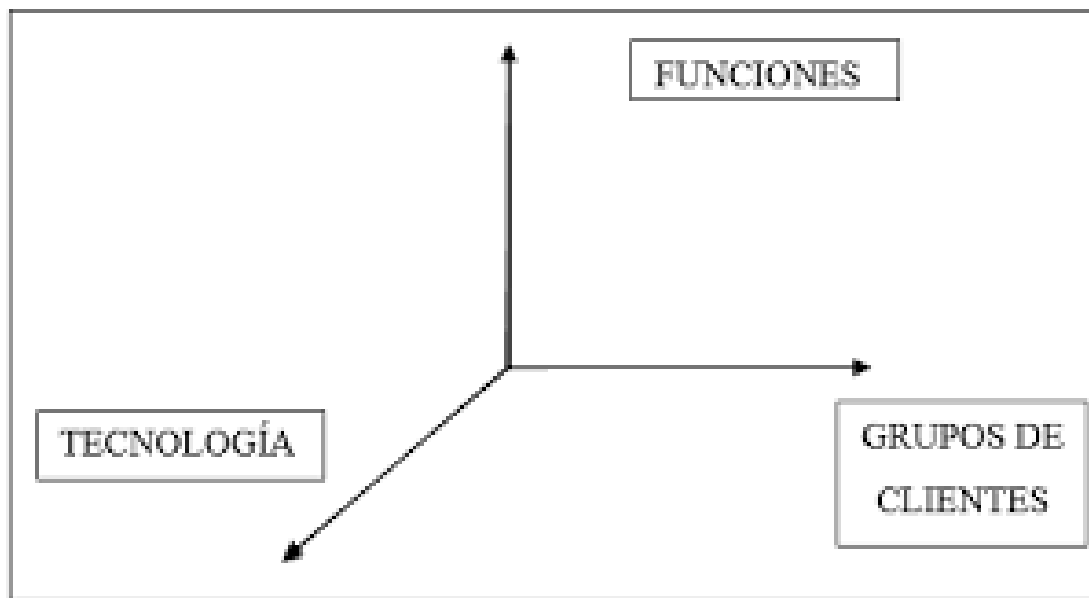
De acuerdo con Pearce y Robinson (2015: 109), el análisis del entorno competitivo implica responder a cuatro preguntas cruciales: 1) ¿Qué empresas son nuestros competidores?; 2) ¿Cuáles son los límites de la industria?; 3) ¿Cuál es la estructura de la industria?; 4) ¿Cuáles son los principales determinantes de la competencia? Las respuestas a estas preguntas ayudarán a una empresa a tener una información necesaria para definir su estrategia competitiva.

En una primera aproximación, la respuesta a las anteriores preguntas se relaciona con el tipo de actividad que la empresa desarrolla, es decir, con el sector industrial donde se ubica. Un sector industrial se define como un “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos uno del otro” (Hill y Jones, 2013: 47). En esta definición se encuentra una primera interpretación de quiénes son los competidores: todas las empresas que ofrezcan productos sustitutos entre sí. Ahora bien, la característica de sustituibilidad puede aproximarse a través de dos criterios: el tecnológico y el de mercado. El criterio tecnológico se aplica desde el lado de la oferta y define una industria como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos. El criterio de mercado se aplica desde el lado de la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos próximos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas a los clientes. Por tanto, además del concepto de sector industrial, es necesario definir otros estrechamente relacionados con él, como son los de industria, negocio y mercado, los cuales pueden ayudar a resolver los problemas de

delimitación anteriormente citados. Siguiendo el planteamiento de Abell (1980), el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones (figura. XX):

- 1) **Grupo de clientes** servidos, esto es, a quién se dirigen los productos o servicios.
- 2) **Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes**, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
- 3) **Tecnología empleada** o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en que una función es cubierta.

**Figura N°6 Dimensiones de Abell**



Fuente: Abell (1980:30)

La misión debe delimitar exactamente a qué se dedica la empresa, cuál es su negocio. Una forma de concretar la misión es a través del concepto de negocio de Abell (1980). A través de tres preguntas, este modelo enmarca exactamente cuál es el negocio al que se dedica la compañía. Estas tres preguntas son: ¿qué necesidad trata de satisfacer? (tipo de

necesidad), ¿a quién se dirige? (segmento/s de mercado), ¿cómo lo realiza? (tecnología o know-how).

## **b) Visión**

La declaración de visión compone las aspiraciones de lo que una empresa quiere lograr a ser en el futuro, o como se visualiza en la visión se hará efectiva mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa hoy la empresa, y de ahí proponer las metas que quiere lograr. Cabe destacar que debe servir de motivación a la organización para seguir adelante. La finalidad de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa de forma conjunta para lograr el estado deseable.

La visión de la empresa es la respuesta a la incógnita, ¿Qué queremos que sea la organización en el futuro?, ¿Cuál es el lugar que desea ocupar en el mercado?

La declaración de la visión de acuerdo con David (2008:56) “debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión (...) debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible”.

Los elementos que debe considerar la visión (Paredes, 2006) al momento de su redacción: ser amplia y detallada, positiva y alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e intereses comunes y debe ser difundida interna como externamente.

**c) Objetivos**

Después de haber desarrollado la visión y misión se deben establecer los objetivos coherentes con ambas, con la finalidad desarrollar con eficacia una dirección organizativa completa.

Dess y Lumpkin (2003:29) afirman “se requieren ciertos criterios para medir su cumplimiento, estos se encuentran definidos como; ser medibles, específicos, apropiados, realistas y oportunos”.

Certo (1997:66) indica “un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización”. Es fundamental tener objetivos claros que aporten solidez en la formulación de una estrategia, para la ejecución de ella y posteriormente para la planificación de las acciones a tomar.

Guerras y Navas (2016:116) expresan “los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿Cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?”. Por lo tanto, su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que se va siguiendo, para lo cual plantean que existen objetivos estratégicos que se consideran más relevantes, estos se muestran en la siguiente figura.

**Figura N°7 Objetivos Estratégicos**



Fuente: “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2016:118).

### 2.7.1 Concepto de estrategia

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de la estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencias. Actualmente, este término se ha empleado en el contexto de los negocios.

Para comprender mejor el concepto, la literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones sobre este concepto. Diversos autores a lo largo de la historia han contribuido con una definición propia. A continuación, se presentarán definiciones de estrategia:

El pionero Von Neumann y Morgenstern (1944:79), que define “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Andrews (1977:25) afirma que “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en

qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser”.

Los autores Thompson y Strickland, (1999:10). también la definen como “la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretenda para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la visión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”.

Otros autores realizaron un estudio sobre el concepto de estrategia a partir de 91 definiciones relevantes desde el año 1962 hasta el año 2008 que ha permitido elaborar una definición de consenso a partir de las palabras más repetidas en las distintas definiciones, Rondas y Guerras

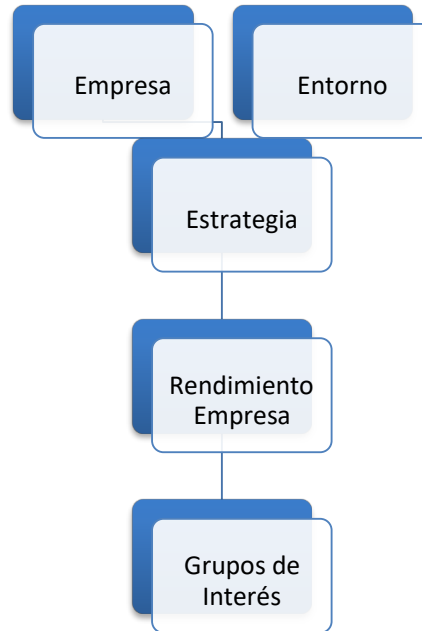
(2012:182) comentan que: “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprenden para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento, mediante el uso racional de recursos”.

Para entender mejor la estrategia es necesario conocer algunos conceptos relacionados ya que la empresa da respuesta a los retos que plantea el entorno, por esto es importante asociar los retos con las oportunidades y amenazas del entorno. “Las oportunidades representan todos aquellos factores del entorno que favorecen las actividades de la empresa y, por lo tanto, su éxito. Por su parte las amenazas son aquellos otros factores que entorpecen el camino hacia el éxito (Guerras y Navas, 2016:45). Esto se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la empresa en un futuro. Es ello que está fuera del control de la empresa.



En base a lo planteado anteriormente, la empresa debe poner en marcha una o varias estrategias para alcanzar y conservar una ventaja competitiva, para resaltar sobre sus competidores, aumentando la riqueza de la misma.

### Figura N°8 Otros conceptos importantes



Fuente: “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2016).

#### 2.7.2 Estrategias de negocio

Se refiere al plan de actuación directiva sólo para un negocio o unidades estratégicas de negocio (UEN). En este nivel se trata de determinar cómo hay que desarrollar de la mejor manera posible la actividad correspondiente a la unidad estratégica. El aspecto principal en este nivel es cómo hay que construir una posición competitiva mejor y para eso se tienen que desarrollar las potencialidades internas.

**Ventajas competitivas**, Guerras y Navas (1998:266) explican que “son cualquiera de las características de la empresa que la diferencian de las otras empresas y la sitúan en una

posición relativamente superior para cumplir, es decir, cuando la empresa tiene características que no posee la otra empresa”.

**Estrategias competitivas**, son posibles líneas de actuación de las que dispone la empresa para competir mejor en determinados mercados y con productos o servicios concretas, de tal manera que se genera una posición ventajosa para la empresa. Por lo tanto, son estrategias a nivel de negocios. Guerras y Navas (1998:268) dicen “la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”.

Porter (2001:45) expresa lo anterior como “una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas”. Para lo anterior, es posible contar con varios métodos para hacerlo, de acuerdo con las estrategias definidas como: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque del negocio. Porter evalúa tres estrategias junto a sus requisitos y habilidades con las cuales se puede superar a otras empresas del mercado.

### Cuadro N°4 Requisitos y habilidades

Estrategia Genérica	Recursos y Habilidades normalmente requeridas	Requerimientos comunes de la organización
LIDERAZGO DE COSTOS	Inversión de capital sostenida y acceso al capital.	Rígido control de costos.
	Habilidades de ingeniería en el proceso.	Informes de controles detallados y frecuentes.
	Supervisión intensa de la mano de obra.	Organización y responsabilidades estructuradas.
	Los productos son diseñados para su facilidad en la manufactura.	Incentivos basados en el logro de objetivos cuantitativos estructurados.
	Sistema de distribución de bajo costo.	
DIFERENCIACIÓN	Fuertes capacidades de mercado.	Fuerte cooperación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y mercadotecnia.
	Ingeniería del producto.	Medidas e incentivos subjetivos en lugar de medidas cuantitativas.
	Espíritu creativo.	Atractivos que produzcan mano de obra altamente calificada, científicos o personas creativas.
	Fuerte capacidad en la investigación básica.	
	Reputación de la corporación por su liderazgo de calidad o tecnológico.	
	Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades tomadas de otros negocios.	
Fuerte cooperación entre canales.		
ENFOQUE	Combinación de las políticas anteriores dirigidas hacia el objetivo estratégico en particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico en particular.

Fuente: “Estrategia Competitiva” (Porter, 2008:57).

Una vez que se han propuesto diversas alternativas, hay que evaluar cada una de ellas mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que se pueda escoger la apropiada a la organización, para su implementación.

### 2.7.3 Estrategia corporativa

Este nivel de estrategia se refiere a una empresa específica que opera dentro de una industria. En concreto, se refiere a la interrogante: ¿Qué debemos hacer, para competir, con éxito, en esta industria? Por lo tanto, se debe definir la visión, misión, objetivos estratégicos y valores descubrir qué factores son críticos para el éxito de negocios y, a partir de ahí, tratar de que el negocio obtenga buenos resultados. De acuerdo a los autores Johnson, Scholes, Whittington,

(2006:11) afirman que: “Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización”

Dentro de las estrategias corporativas (David, 2008:137) se puede señalar que la empresa tiene diferentes opciones de desarrollo estratégico, las que son descritas a continuación:

**Estrategias de expansión**, implica mantener cierta relación con la situación actual de la empresa, es decir, que se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados actuales de la empresa. Esta estrategia se desarrolla por medio de lo siguiente:

- ✓ **Penetración de mercado** la empresa trata de conseguir más ventas dirigiéndose a sus clientes o bien intentado encontrar clientes nuevos para sus productos actuales dentro de la misma área geográfica
- **Desarrollo de producto** la empresa se mantiene en el mercado actual, pero desarrollando productos con características nuevas y diferentes que permitan mejorar la realización de su función.

- ✓ **Desarrollo de mercados**, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en mercados nuevos

**Estrategias de diversificación**, la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes

- ✓ **Horizontal**, consisten en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.
- ✓ **Vertical**, la empresa se convierte en su principal proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado.
- ✓ **Concéntrica**, consiste en la producción de nuevos productos relacionados tecnológicamente o no con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales.
- ✓ **Conglomerada**, se da cuando no existen recursos compartidos entre negocios, ni canales de distribución, ni mercados comunes, ni tecnologías compartidas, no hay ningún intento tangible de explotar conjuntamente factores de producción.

**Estrategias de reestructuración de la cartera de negocios**, algunas empresas se pueden plantear la opción de reducir su tamaño tratando de centrar más sus actividades entorno a los negocios básicos.

**Estrategias de cooperación empresarial**, corresponde a un acuerdo entre dos empresas independientes uniendo y compartiendo partes de sus capacidades y recursos sin llegar a fusionarse. Adquieren un cierto grado de interrelación para incrementar sus ventajas competitivas. También se denominan alianzas empresariales.

**Figura N°9 Tipos de estrategias**



Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica” (David, 2008:137).

**2.7.4 Matriz de ansoff**

Martínez (2006:42) afirma que” el primer paso del proceso significa definir el concepto del negocio, para lo cual se debe establecer cuáles son sus productos-mercados. Es decir, contestar a las preguntas ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quienes se los ofrece?”. Lo que se debe definir es el vínculo común que tienen los productos y mercados a los que la empresa atiende. En esta instancia del análisis, el siguiente concepto aporta en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, dado que es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Esta matriz es perfecta para determinar la dirección de crecimiento de una empresa, por lo que solamente es útil para aquellas organizaciones que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, es una herramienta que se encuentra destinada al estudio de las estrategias empresariales.

Es una guía donde se puede encontrar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al ser implementada, da como resultado cuatro cuadrantes demostrando cuál es la mejor opción: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

**Cuadro N°5: Matriz Ansoff y Estrategias**

		Productos	
		Actual	Nuevo
Mercados	Actual	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: “La estrategia de la Empresa” (Ansoff, 1976:144)

Estrategia de penetración de mercados esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que opera la empresa actualmente. Para ello, se realizan acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales

(publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de los productos, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que opera con productos que son conocidos, en mercados que también son conocidos.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

El principal objetivo de la matriz (Ansoff, 1976), es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de la empresa. Luego de realizados estos análisis



es posible proponer una estrategia, la cual, junto a los lineamientos estratégicos analizados, ayudan en la gestión de la empresa en evaluación.

### **2.7.5 Estrategias funcionales**

Este nivel la estrategia se centra en utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, con la idea de maximizar la productividad de los recursos existentes, coordinadas y apoyadas mutuamente entre si, deben contribuir a que se alcance los objetivos y son esenciales para que la estrategia de los niveles superiores tenga el máximo impacto por medio de políticas comerciales, de producción o recursos humanos. Para Johnson, Scholes,

Whittington, (2006:12) es: “Estrategias operativas se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocios y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal”. Según lo planteado anteriormente, este nivel se encuentra en el extremo operativo de una organización.

Existen tres tipos de estrategias que se mencionan a continuación:

**Estrategias de producción**, proceso de transformación de materias primas y otros factores con el fin de conseguir un producto o servicio para los clientes. Por esta razón el proceso tecnológico de esta transformación es la esencia de la función productiva.

**Estrategia de financiación**, consiste en el análisis de las principales características y tendencias de los mercados financieros a los que puede recurrir la empresa para obtener la financiación necesaria. Supone distintas oportunidades de financiamiento.

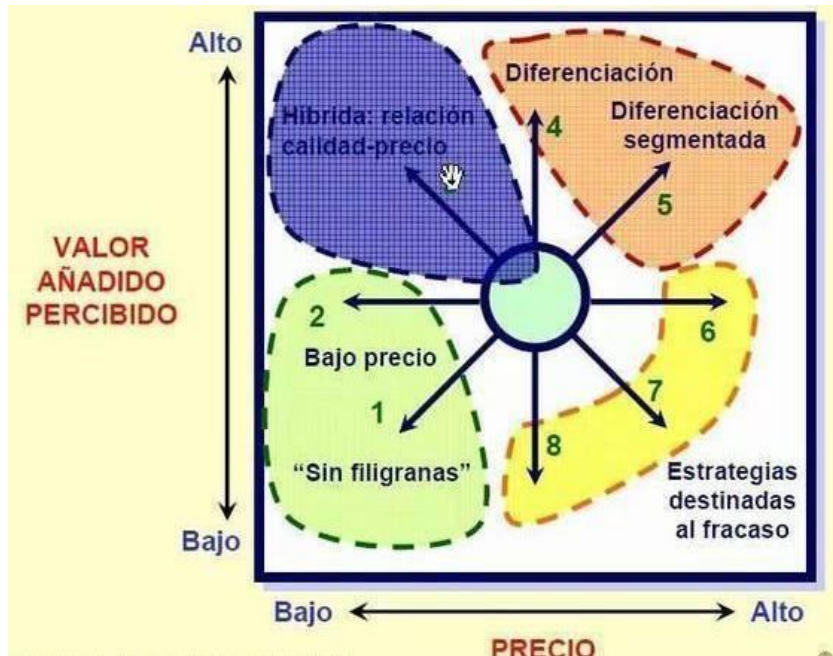
**Estrategia de comercialización**, se orienta a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, el diseño de la logística de la distribución de los productos y los requerimientos de los servicios postventa.

### **2.7.6 El reloj estratégico**

La propuesta de Porter (1980) destacó la importancia y relevancia de dar respuesta de un modo efectivo a las necesidades de los clientes, Porter toma la perspectiva de la empresa que ofrece el producto o servicio comparando costes y precios. Sin embargo, no considera la perspectiva del cliente que toma sus decisiones en función del precio y del valor percibido del producto o servicio.

Según los autores Guerras y Navas (2016), Johnson (2011) propone ampliar las opciones estratégicas de Porter y para ello plantean el modelo del reloj estratégico que es, a su vez, una ligera adaptación del esquema propuesto por Bowman (1992). El reloj estratégico está fuertemente basado en las ideas de Porter, pero trata de dar a sus estrategias una visión más externa orientada al mercado, es decir adopta la perspectiva del cliente y del excedente que espera obtener. De este modo, clientes pueden comprar a unas empresas o a otras en base a dos criterios: a) el precio del producto o servicio es inferior al de otra empresa. o b) producto o servicio de una empresa se valora más por parte del cliente que el de otra empresa, es decir tienen un valor añadido percibido superior. Al combinar estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas del esquema que son agrupadas a su vez en cuatro categorías estratégicas (p.282).

**Figura N°10 Reloj estratégico por Guerras y Navas (2016)**



Fuente: Adaptado de Bowman (1992) y Johnson y Otros (2011:208)

Según lo mencionado por los autores Guerras y Navas (2016:282) en su libro la dirección estratégica de la empresa, el reloj estratégico se agrupa en cuatro categorías de estrategias:

### **Estrategias orientadas a precios bajos**

Este tipo de estrategia opciones 1 y 2, está próximo al liderazgo en costes y se caracteriza porque la empresa busca competir con precios bajos manteniendo un nivel de valor añadido percibido bajo o medio. La opción 1 “Sin filigranas”, implica bajos precios y bajo valor añadido percibido. Estas empresas tratan de mantener la calidad media de los productos, sino que la reducen los precios, sin importarles demasiado la calidad de los productos o servicios. La opción 2 “precios bajos”, se trata de ofrecer los precios bajos, pero manteniendo cierto nivel de calidad de los productos.

**Estrategias orientadas a la diferenciación**

Las opciones 4 y 5 del reloj estratégico se pueden identificar con la estrategia de diferenciación de producto de Porter, bien referida al conjunto de la industria (opción 4) y bien a segmento específico (opción 5), tiene en común que intentan mantener un valor añadido percibido alto, bien sea con precios alto o medios. La opción 4 “Diferenciación” busca crear un alto valor añadido por parte del cliente, manteniendo unos precios similares o algo más altos. La opción 5 “diferenciación segmentada” consiste en tratar de ofrecer a los clientes un alto valor añadido percibido a unos precios significativamente altos, lo que normalmente solo se puede conseguir en segmentos específicos de alto poder adquisitivo. Los productos de lujo orientados a ofrecer la exclusividad al cliente podrían incluirse en este tipo de opción.

**Estratégicas híbridas u orientadas a la relación calidad-precio**

La opción 3 “híbrida” que se encuentra entre la diferenciación y los precios bajos, con una buena relación calidad-precio y consiste en proporcionar a los clientes productos con alto o medio valor añadido percibido, pero manteniendo los precios bajos o medios, manteniendo una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado. Se exige una doble habilidades por parte de la empresa para captar y atender los gustos y necesidades de los consumidores manteniendo una estructura de costes relativamente reducidos.

**Estrategias destinadas al fracaso**

Las opciones 6, 7 y 8 del reloj estratégico están destinadas con toda probabilidad al fracaso. Ello es así porque los precios pagados por los clientes son superiores al valor añadido percibido por lo que su excedente resulta negativo. La opción 6 y 7 implican

estrategias de precios altos, pero con un valor percibido por el cliente normal o bajo. Esto se da en la mayoría de los casos de monopolios. En la opción 8 supone la reducción del valor percibido por los clientes manteniendo los precios. Esta estrategia trataría de recuperar parte del margen perdido a costa de reducir o eliminar el excedente del consumidor, confiando en la imagen positiva de la empresa (p.280-287).

Una de las opciones más estables a largo plazo del reloj estratégico es la “híbrida” ya que, las empresas que siguen este tipo de estrategia no son las más diferenciadas ni las que ofrecen precios más bajos, pero el valor añadido percibido es superior al precio exigido por el cliente. Por lo tanto, las empresas que tengan una buena relación precio-calidad suelen ser más atractiva para los clientes.

## **2.8. Modelo cuadro de mando integral**

Llamado Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en inglés, debido a que este “nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas (Kaplan y Norton, 2002:8).

Esta herramienta de gestión se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton, cuya propuesta es el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento (Martin y Reyes, 2008:13).

Es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas

diferentes. Proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

**Figura N°11 Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Elaboración propia basado en "Using the Balanced Scorecard as a Strategic

Management System" (Kaplan y Norton, 1996).

El Cuadro de mando integral (CMI), muestra a la organización desde cuatro puntos de vistas, de los cuales deben responder a una pregunta determinada:

- 1) Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- 2) Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- 3) Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- 4) Financiera: ¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Los cuatro puntos de vistas facilitan obtener un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

El Modelo del Cuadro de Mando Integral se ejecuta en las siguientes etapas:

- 1) Elaborar y/o clarificar la visión y la estrategia a través del consenso.
- 2) Posterior a ello, comunicar, referida a difundir y/o educar; determinar objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
- 3) Planificar los objetivos, lo que incorpora la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos y fijación de metas.
- 4) Formación y retroalimentación (feedback) estratégica, por medio de la visión compartida, lo cual ayuda la formación y la revisión de la estrategia.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los

procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. “Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando”. (Kaplan y Norton, 2002:60).

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente; así pues, esta perspectiva traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización (Kaplan y Norton, 2002:77). En resumen, de acuerdo a Kaplan y Norton este modelo es uno vertical de mando y control en el cual, el director general establece la dirección entre tanto que los directivos y empleados de primera línea efectúan las órdenes y ponen en práctica el plan estratégico. Finalmente se entiende que es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, facilitándoles a los gerentes una perspectiva global del desempeño del negocio, y resulta ser una herramienta de administración de empresas que muestra constantemente cuando una compañía y sus empleados logran los resultados establecidos por el plan estratégico. Importante también que es una herramienta que facilita a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.



# **CAPÍTULO III ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR**

En este capítulo se detalla la metodología a utilizar, para formular la planificación estratégica. Se realiza un análisis descriptivo para la recolección de datos.

El método de investigación que se utilizará busca definir un objetivo recopilando información histórica que pueda ser relevante para conocer las tendencias de la industria o mercado en la cual está inserta la empresa, en este caso Isabella Outfit tienda online. Este Método realiza una búsqueda general de datos y de cómo se aplican para la recopilación de antecedentes, se utiliza tanto datos cuantitativos como datos cualitativos para describir las características de la población.

Para llevar a cabo la investigación se recurre a distintas fuentes de información que ayuden a garantizar el éxito del estudio.

### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas para la recolección de datos, pueden ser derivadas de acuerdo con la fuente primaria o secundarias.

Bounocore (1980:229) define las fuentes primarias como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”.

Bounocore (1980:229) define las fuentes secundarias como aquellas que: “contienen datos o información reelaborados o sintetizados”.

Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia diccionarios o enciclopedias.

Como mencionamos anteriormente los datos recopilados pueden tener distinto enfoques dependiendo de la información requerida.

El enfoque cuantitativo, el cual utiliza encuestas, experimentos y entrevistas con respuestas concretas para recopilar datos relacionados con el sector evaluado según la definición de algunos autores: Hernández, Baptista y Fernández (2010:4) la define como: “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”

Explica Sampieri (1991:5): “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”

El enfoque cualitativo está orientado a un análisis documental e informativo de los datos obtenidos basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Existen técnicas indispensables en proceso de la investigación ya que integran la estructura por medio de la cual se organiza la investigación con el fin de ordenar las etapas, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos.

Las técnicas más generales son la documental y de campo.

Técnica documental permite la recopilación de información para anunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluyen el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a la que hacen referencia.

Técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Las investigaciones pueden ser experimentales y no experimentales de acuerdo con el modelo que se quiera utilizar.

Investigación experimental es donde un conjunto de variables se mantiene constantes, mientras que el otro conjunto de variables se mide como sujeto de experimento. Hernández, Fernández y Baptista (2003:591) definen: “modelo experimental; donde se construyen situaciones que son determinadas por la exposición de diversos individuos bajo ciertos estímulos en un contexto lo más natural posible”.

Investigación no experimental es un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables. Hernández, Fernández y Baptista (2003:591) definen: “el modelo no experimental no genera situaciones, sino que solamente se observan situaciones ya existentes, no provocadas”

### **3.2. Metodología de investigación**

La metodología de investigación que se utilizara en este proyecto de tesis recopilando datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación. Esto significa que se emplearan indicadores descriptivos y causales.

Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto para analizarlos con posterioridad comenta Hernández (2010).

### **3.2.1 Investigación no experimental, cuantitativa y cualitativa**

El enfoque cuantitativo se utilizará para realizar un estudio de la empresa Isabella Outfit e investigar sus contextos más competitivos, con el fin de cambiar a tiempo situaciones estratégicas claves en sus planes. Por medio de encuestas y entrevistas se recopilarán datos y posteriormente interpretados de manera adecuada para el mercado que se evaluara.

Los datos literarios y documentales relacionados con sector evaluado serán relevantes para la evaluación del mercado y como se encuentra posicionada la empresa Isabella Outfit.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Investigar la situación actual del mercado, es decir empresas relacionada con la venta online y física de prendas de vestir de mujer en Chile.

- Concluir las percepciones internas de los trabajadores de la empresa Isabella Outfit, con relación a la misión, visión y objetivos de la empresa que actualmente no cuenta con ellos.

Esto por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas.

- Evaluar el mercado en relación con los posibles clientes potenciales y como llegar a ellos.

### **3.2.2 Recolección de información**

En la primera etapa se recopilarán datos de acuerdo con las fuentes de información disponibles tales como tesis, libros, artículos de revistas de primera mano o diccionarios, enciclopedias y ensayos de fuentes secundarias para posteriormente evaluar los datos.

Se realizará entrevistas personales y encuestas al personal de la empresa Isabella Outfit, constituido por Scarleth Fernández dueña de la empresa, Carolina Luengo, Verónica Duran y Luisa Rivera vendedoras y Jaxia Fernández Contadora. También se encuestará a clientas frecuentes de la tienda Isabella Outfit.

La segunda etapa se diseña la entrevista aplicable a las clientas de Isabella Outfit con preguntas diseñadas para identificar que opinan de la tienda y de la atención recibida según muestra el anexo X, también se elabora una encuesta, según muestra el anexo X aplicable al personal y dueña de la empresa con el fin de conocer sus apreciaciones, opiniones o valoración del sujeto seleccionado. El objetivo es recopilar la información necesaria basada en las percepciones del personal para la creación de la visión, misión y objetivos de la organización.

Se crea una encuesta orientada a la dirección de la empresa como muestra el anexo X, con el fin de conocer la opinión asociadas al desarrollo del perfil estratégico.

Tercera etapa se evaluará los datos, una vez aplicadas las entrevistas a los clientes y las encuesta al personal se realiza la tabulación necesaria para la recopilación de datos entregados y obtener la siguiente información:

- La entrevista realiza al cliente, entrega la información de cómo sus principales clientes perciben la atención y respuesta de la empresa Isabella Outfit.
- La encuesta realizada a quienes conforman el equipo de trabajo de la empresa Isabella Outfit, entrega la información necesaria para conocer la opinión de quienes trabajan en la empresa y luego poder definir los lineamientos.
- La encuesta realizada a la dirección de la empresa, entrega la apreciación de la dueña con la finalidad de conocer cómo percibe el trabajo realizado en las distintas áreas de la empresa.

Toda la información recopilada será utilizada para la propuesta de una misión, visión y objetivos para la tienda Isabella Outfit, por qué actualmente no cuenta con ellos.

Cuarto lugar se recopila la información obtenida por medio de la encuestas y entrevistas a distintos participantes definidos anteriormente, con el fin de comprender como es percibida la empresa Isabella Outfit, todo este procedimiento se realiza porque la tienda no cuenta con los lineamientos estratégicos y herramientas de gestión con los cuales puede desarrollar sus actividades.

### **3.3. Análisis de datos del mercado**

Es necesario investigar el mercado actual y el funcionamiento de la tienda online de prendas de vestir de mujer, es por esto que es relevante hacer un análisis PEST una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado en cual se encuentra inserta la empresa Isabella Outfit.

En el siguiente análisis se detallan aspectos relevantes del sector comercial en la región del Biobío, Chile, identificando el mercado actual y cómo está compuesto en mayor medida por las principales comunas de la región.

#### **Sector comercio**

La empresa Isabella Outfit se encuentra dentro del mercado del comercio y de acuerdo con la descripción otorgada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) se detalla cómo actividades comerciales, con una subdivisión, específicamente orientadas a las actividades de comercio. (SII, 2019).

De acuerdo con los datos entregados por el INE, en su encuesta de micro emprendimiento realizada en 2017 muestra que su objetivo principal es realizar una caracterización del micro emprendimientos a nivel nacional, como muestra la Figura 3.1 (INE, 2017).

**Figura N°12 Micro emprendedores por cuenta propia, Regiones, Chile**



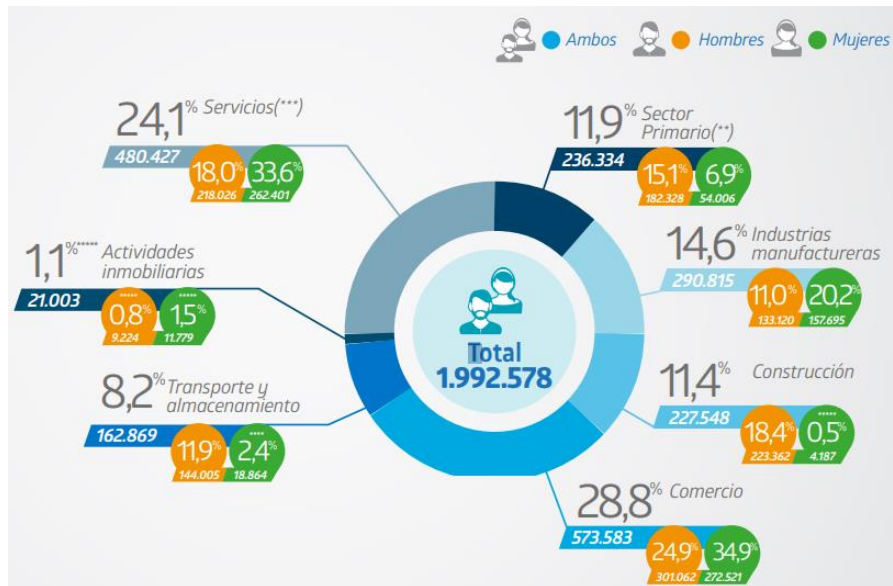
Fuente: INE, Encuesta de Micro Emprendimiento (EME, 2017).

Donde se observa que en la región del Biobío existe un 83.1% de emprendedores por cuenta propia con relación a la media de 83% a nivel nacional. Esto indica que la región del Biobío sólo se encuentra en una décima por sobre el promedio nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

De lo detallado anteriormente, se puntualiza que los micro emprendedores se desempeñan en diversas actividades económicas. A nivel nacional la actividad de comercio representa un 28.8% con 573.583 individuos dentro del sector. Esto se ve reflejado en la Figura 3.2 de micro emprendedores según actividad económica. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).



**Figura N°13 Micro emprendedores según actividad económica**



Fuente: INE, Encuesta de Micro Emprendimiento (EME, 2017).

De acuerdo con la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), existe un total de 1.992.578 micro emprendedores a nivel nacional de los cuales un 52,2% no ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII), mientras un 38,2% lo ha hecho como personal natural y un 9,5% como persona jurídica.

El sector comercio, restaurantes y hoteles registraron un aumento en el trimestre de octubre – diciembre de 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas Región Biobío, 2018).

**Número de Empresas según tamaño (2014 a 2016)**

En la Tabla 3.1 se puede conocer un estimado por comuna, región o país de la distribución de empresas según su tamaño en el periodo 2014-2016.

**Tabla N°1 Empresas según su tamaño**

Tamaño Empresa	Comuna			Región			País		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Micro</b>	12.175	12.310	12.387	73.915	74.557	75.393	673.985	685.525	695.465
<b>Pequeña</b>	4.227	4.386	4.447	16.396	17.027	17.396	186.581	192.297	195.028
<b>Mediana</b>	591	581	605	2.073	2.098	2.181	28.134	28.629	29.660
<b>Grande</b>	196	217	214	696	717	712	14.198	14.236	14.564
<b>Sin ventas</b>	2.942	3.065	3.127	15.133	13.697	15.126	152.8282	159.048	159.956

Fuente: Reportes comunales bcn.cl

De acuerdo con la Tabla 3.1, en la región del Biobío, al año 2016 existen alrededor 12.387 micro empresas lo que corresponde al 10.84% del total nacional (Instituto Nacional de Estadísticas Región Bío-bío, 2018).

# **CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### 4.1 Historia de la empresa

Isabella Outfit nace el año 2013 en la ciudad de Concepción, octava región del Bío-Bío. Se consolida como empresa e inicia sus actividades el 20 de febrero del 2019. Su domicilio principal se encuentra ubicado en Manuel Garretón N°8. Concepción. Cuenta con una tienda física de venta de vestuario de mujer y accesorios en Mall Plaza Mirador Bío-Bío. Concepción. Se creó la empresa con la finalidad de incrementar los ingresos de su dueña, esto potenciado a través de la pasión del buen vestir. El mercado objetivo de Isabella Outfit es Mujeres entre 20 y 50 años de edad.

Este rubro fue el cual impulsó de crear Isabella Outfit, todo esto se remonta de en generación en generación. Hace 10 años atrás, en donde la necesidad de adquirir dinero fue siempre la necesidad, impulsado por una pasión de la venta. En la etapa liceana de la Señorita Fernández, su producto fue enajenar dulces, en su siguiente ciclo fue la adquisición y venta de ropa asociándose con una amiga y compañera de clases, y siguió así por bastante tiempo, sin embargo, siempre se pensó en grande con la finalidad de adquirir más dinero y agrandar el negocio, que a la fecha ya era bastante rentable. Aproximadamente en los años 2012 y 2013, empezó el boom de la venta a través de las redes sociales, y fue aquí donde encontró un punto como ventaja competitiva con respecto a su competencia, esto fue crucial para potenciar el negocio, en donde las ventas iban creciendo exponencialmente. En el año 2014, a petición de las clientas, se instaló en una feria de vestuario en Espacio Romano. Concepción y fue ahí cuando se expandió y se consolidó el mercado objetivo. A mediados del 2014, una productora se contactó con la señorita Fernández para participar en un expo en los Mall de la octava región, principalmente Mall del Centro Concepción. Según la Señorita Fernández el ingresar a las Expo, le abrió un nuevo mercado que jamás imaginó.

En el año 2019, sigue creciendo y ya establecida en distintas ferias realizadas en los Mall de la región del Bío-Bío, tendiendo subordinadas a cargo en distintos puntos de venta. Isabella Outfit E.I.R.L. en una empresa chilena con menos de 1 año en el mercado presente en la región con crecimiento exponencial abarcando tienda e itinerantes con vestuario y accesorios. Es una empresa que se dedica a la venta online y presencial de vestuario femenino. Los pilares fundamentales son la fortaleza de sus prendas y accesorios, dado que trabaja con excelentes productos de calidad y de diseño.

#### 4.2. Datos generales

La misión / visión, Isabella Outfit no posee una Misión y Visión).

#### Tabla N°2 Constitución de la sociedad

Razón social	Scarleth Andrea Fernández Durán
RUT (Rol único tributario)	18.106.661-k
Nombre Fantasía	Isabella Outfit
Nombre Representante Legal	Scarleth Andrea Fernández Durán
RUN Representante Legal	18.106.661-k
Dirección	Casa matriz: Manuel Garretón N°8. Concepción. Sala de venta: Av. Los Carrera 301, local 69, Concepción, Chile.
Contacto Telefónico	(56) 9 66977930
Página Web	Instagram: Isabella Outfit Facebook: Isabella Outfit
Giro	Compra y Venta de prendas de vestir y accesorios

(Fuente: Elaboración Propia)

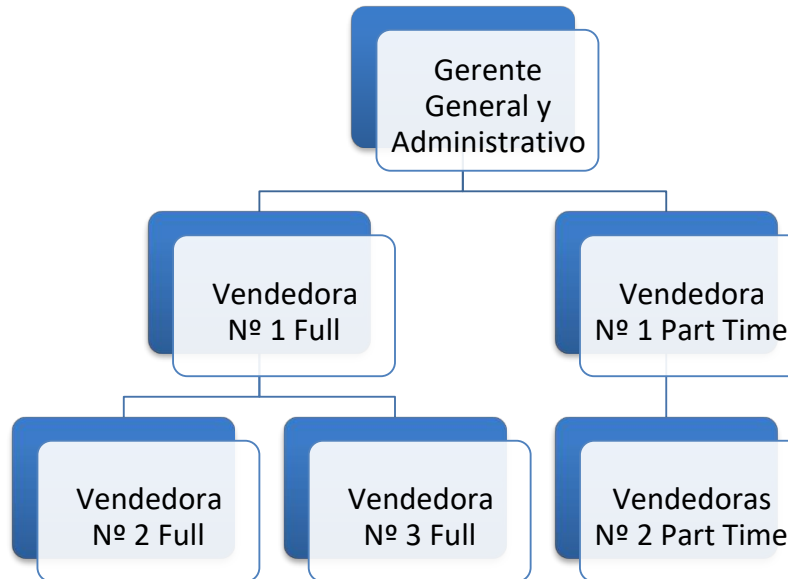
**Tabla N°3 Actividades económicas vigentes**

Actividades	Código	Categoría	Afecta IVA	Año
VENTAS AL POR MENOR DE PRENDAS Y ACCESORIOS DE VESTIR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	477102	Primera	Si	20/02/2019

(Fuente: Servicio de Impuestos Internos 2019)

**4.3. Organigrama empresarial**

La empresa está constituida por 6 personas; la fuerza de venta está compuesta por 3 vendedoras con contratos a plazo fijo, 2 vendedoras Part Time. Por otra parte, la dueña, es quien tiene que la labor de realizar todas las áreas de una empresa, por mencionar algunas, llevar las finanzas, coordinar la logística de los productos, tener la contabilidad a su orden respectivo, entre otros.

**Figura N°14 Organigrama empresarial Isabella Outfit**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Cartera de productos

La cartera de productos son un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos por una compañía para su venta. En el caso de Isabella Outfit es una empresa dedicada a la Compra y Venta de vestuario Femenino, tal como poleras, peludos, vestidos, kimonos, crop tops, tapados, chalecos, chaquetas, blazer, abrigos, pantalones, calzas, faldas, maxi vestidos, accesorios. Los productos e imágenes serán nombrados en el Anexo N°1 y N°2 respectivamente.

#### **4.5. Infraestructura del local y pagina web**

La infraestructura de Isabella Outfit se detalle en el Anexo N°3.

#### **4.6 Clientes**

El público objetivo son mujeres entre los 20 y 50 años, estas son personas naturales, generalmente de la octava región con un pequeño porcentaje de extranjeros, ellas buscan un producto a la moda actual de calidad y exclusivo, orientadas por la búsqueda online de redes sociales. Las clientas de Isabella Outfit tienda física pertenecen a diferentes comunas como Talcahuano, Concepción, coronel, Lota, San Pedro, Arauco, Lagunilla, entre otras, lo que favorece estar localizado en este punto de mayor cercanía y donde existen servicios complementarios (Restaurant, Salud, Farmacia, Cine, Gimnasio, Centro de entretenimiento u otras). Ahora bien, en cuanto a las clientas online, las principales se sitúan entre la quinta y la novena región.

#### **4.7 Razones estratégicas de la localización**

Está ubicada en Av. Los Carrera # 301 Local 69, Mall Mirador Bío-Bío Concepción Octava región Chile. Isabella Outfit también está ubicado dentro Mall Plaza Mirador Bío-Bío en un lugar estratégico donde hay un mayor tráfico de transeúntes considerando que la región del Bío-Bío es la segunda con más habitantes, por lo tanto, es muy beneficioso considerando que tiene acceso de diferentes comunas: Hualpén, Concepción, Chiguayante, San Pedro de la Paz, Arauco, Lota, coronel, Hualqui, Tomé, Talcahuano, entre otras comunas.



En relación al medio de transporte que nos conecta con diferentes puntos de la región y son los más usados, son:

Bio Tren, Buses, Taxis, UBER, movilización propia, desde diferentes lugares de la región como Lota, coronel, Lagunilla San Pedro, Hualqui hasta Laja, entre otras. Cabe mencionar que un medio importante son los aviones para el traslado de clientes de otras regiones o extranjeros. Ver fotografía aérea de Mall plaza mirador Bío-Bío, Anexo 4.

**CAPÍTULO V PROPUESTA DE  
FORMULACIÓN DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

## **4.1. Análisis P.E.S.T.A**

El análisis P.E.S.T.A. describe y comprende los factores macro económicos. Estos factores se utilizan para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que pueden ser distinto de su impacto actual que de alguna u otra manera influyen de manera negativa o positiva en el desarrollo del negocio. Las variables a aplicar son políticas, legal, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambiental.

### **4.1.1 Entorno político legales**

#### **Leyes nacionales**

##### **Ley 21.112:**

Reajusta el monto del ingreso mínimo mensual, así como de la asignación familiar y maternal y del subsidio familiar. Reajusta el monto del ingreso mínimo mensual, así como de la asignación familiar y maternal y del subsidio familiar. A contar del 1 de septiembre de 2018 elevase a \$288.000 el ingreso mínimo mensual para los trabajadores mayores de 18 años de edad y hasta de 65 años de edad. A partir del 1 de marzo de 2019, elevase el ingreso mínimo mensual para los trabajadores mayores de 18 años de edad y hasta de 65 años de edad a \$301.000. A contar del 1 de marzo de 2020, el monto del ingreso mínimo mensual para los trabajadores mayores de 18 años de edad y de hasta de 65 años de edad se reajustará y elevará sobre la base del ingreso mínimo mensual vigente al 29 de febrero de 2020. El impacto será que producirá un aumento de sueldo de los trabajadores vs los gastos mensuales que tenga la industria.

(Fuente: Dirección del Trabajo, Ley 21.112, 2018)

**Ley 16.744:**

Es un seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Esta Ley corresponde a un Seguro Social Obligatorio contra los Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Los objetivos principales de la ley son:

- ✓ Prevenir: Con el propósito de evitar que ocurra el accidente o se contraiga la enfermedad Profesional.
- ✓ Otorga Atención Médica: Para restituir al trabajador en lo posible, TODA su capacidad de trabajo.
- ✓ Otorga Prestaciones Económicas: para Reparar la pérdida de la capacidad de ganancia del trabajador y sus derecho-habientes.
- ✓ Rehabilitar: al trabajador para devolver en todo o en parte sus capacidades de ganancia.
- ✓ Reeducar: al afectado para darle posibilidades de desempeñar un nuevo oficio o profesión, considerando su capacidad residual de trabajo.

Esta ley produce un impacto en la industria ya que le obliga a regirse a la normativa.

(Fuente: Instituto de Seguridad del Laboral ISL, 1968), publicado 29/08/2015 Instituto de Seguridad del Laboral ISL.

**Reforma tributaria:**

Entre sus principales cambios destacan:

1.-Régimen simplificado de tributación 14 ter para la Mipyme.

Modifica el régimen simplificado de tributación 14 Ter Letra A), para fomentar la inversión, capital de trabajo y liquidez. Orientado a apoyar a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. La norma rige a contar del 1° de enero de 2015 y sufrirá modificaciones a contar del 1° de enero de 2017, incorporando nuevos beneficios.

Se pueden acoger a este beneficio:

- ✓ Contribuyentes que inicien actividades, con un capital efectivo menor a 60.000 UF al primer día del mes de inicio.
- ✓ Todos los contribuyentes de Primera Categoría que tributen según contabilidad completa, simplificada o renta presunta y que:

Tengan un promedio anual de ingresos durante los últimos 3 años comerciales, no superior a 50.000 UF y que, en ninguno de dichos años, los ingresos superen las 60.000 UF (Para el cálculo de este límite de ingresos, se debe sumar los ingresos de sus entidades relacionadas).

- ✓ Los contribuyentes que tengan sólo rentas de Segunda Categoría que realicen una ampliación, cambio de giro a una actividad clasificada en Primera Categoría, o las sociedades de profesionales que opten por tributar en Primera Categoría y que deseen inscribirse en el Régimen de Tributación Simplificada del artículo 14 ter

letra A), podrán dar el aviso correspondiente al SII en el Formulario N°3239 de Modificación y Actualización de Información.

## 2.-Postergación del plazo del pago del IVA.

Está orientado a apoyar a la Micro, Pequeñas y medianas Empresas. La fecha de pago de IVA podrá postergarse hasta en dos meses después de la fecha de pago correspondiente.

Se pueden acoger los Contribuyentes que cumplan con los siguientes requisitos:

### 1. Estar acogidos a alguno de los siguientes regímenes:

- ✓ Régimen Simplificado de Tributación 14 Ter
- ✓ Régimen General con Contabilidad Completa o Simplificada.

### 2. Los ingresos de su giro deben cumplir lo siguiente:

- ✓ Para optar a la postergación durante el año 2015, los ingresos del giro durante el año comercial 2014 deben ser hasta 25.000 UF.
- ✓ Para optar a la postergación a partir del año 2016, los ingresos del giro durante el año comercial 2015 deben ser hasta 100.000 UF.
- ✓ Para optar a la postergación del pago del IVA a partir del año 2017, el promedio anual de los ingresos del giro en los últimos 3 años comerciales, no debe superar las 100.000 UF.

### 3. Al momento de solicitar la Postergación de IVA no tengan morosidad reiterada:

- ✓ Cuando adeude los impuestos correspondientes a tres períodos tributarios dentro de un período cualquiera de doce meses, en el caso del IVA.
- ✓ Respecto de dos años tributarios consecutivos en el caso del Impuesto a la Renta.

(Fuente: Servicio Impuestos Internos, 2019)

### **Ley 18.525:**

Es una norma sobre importación de mercancías al país. Consiste en que todas las mercancías procedentes del extranjero al ser importadas al país, están afectas al pago de los derechos establecidos en el Arancel Aduanero o en otras disposiciones legales que los impongan. Sin perjuicio de que existen, las exenciones totales o parciales que se establecen en el mismo Arancel, en leyes especiales o en tratados internacionales.

(Fuente: Servicio Nacional de Aduanas - Ley 18.525, 2004)

### **Ley laboral N°20.764:**

Esta modifica el permiso laboral. Modifica el código del Trabajo en materia de protección a la maternidad, la paternidad y la vida familiar y establece un permiso por matrimonio del trabajador. Este permiso consiste en 5 días legales de descanso con goce de sueldo.

(Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Ley 20.764, 2014)

### **Código del trabajo:**

El Código del trabajo, o Código laboral (Necesidad de ajustarse al Derecho del trabajo), es una ley especial, orgánica, que reglamenta –se supone de modo ordenado y coherente- lo esencial de un área de relaciones sociales, en este caso, del trabajo (venta de la fuerza de trabajo), subordinado y dependiente a un patrón, también llamado “por cuenta ajena”. Esto

produce un impacto ya que regula la contratación, beneficios, obligación, etc. Tanto como de los trabajadores y empleadores.

(Fuente: Dirección del Trabajo - Código del Trabajo, 1931)

### **Ley de la silla:**

Establece el descanso en silla a los empleados particulares, es una ley chilena promulgada el 7 de diciembre de 1914, durante el gobierno de Ramón Barros Luco, que determinó la obligación a los propietarios de establecimientos comerciales a disponer de sillas para sus trabajadores. Fue uno de los primeros logros de los movimientos obreros de fines del siglo XIX y comienzos del XX en Chile. Obliga la existencia de una silla, para el descanso de los trabajadores, en los espacios donde no atienden público o no realicen otras funciones propias.

(Fuente: Dirección del Trabajo - Ley de la Silla, 1914)

### **Ley N°19.496:**

#### **Protección de los derechos de los consumidores**

Este cuerpo legal establece derechos y obligaciones para consumidores y empresas y entre los temas principales que regula el derecho a contar con información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación, etc., a la garantía de los productos, a retractarse de una compra y a respetar lo establecido en los contratos. La no discriminación arbitraria por parte de empresas proveedoras de bienes o servicios. La regulación de la publicidad engañosa y la eliminación de la llamada “letra chica” en los contratos. Facilitar la formación de las asociaciones de consumidores. Y favorecer las acciones colectivas cuando se vulneran los derechos de los consumidores. El impacto principal es que protege los derechos del consumidor. Todos los consumidores



tienen derecho a ejercer la garantía legal cuando compran un producto nuevo que sale malo o se echa a perder con un uso normal. Por eso, si un producto nuevo y salió malo. Son 3 opciones: cambio del producto por otro nuevo, reparación gratuita del que salió malo o la devolución del dinero. El consumidor elige, no la empresa.

Son 3 meses para ejercer la garantía legal, desde la fecha de la compra o desde que se recibe el producto presentando la boleta o el comprobante de compra al vendedor.

(Fuente: Servicio Nacional del Consumidor - Ley 19.496, 2019)

### **Leyes internacionales**

#### **Tratados de libre comercio (TLC):**

Un tratado de libre comercio consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes como continentes o básicamente en todo el mundo. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio o por mutuo acuerdo entre los países. Desde fines de la década de 1990, Chile se ha adherido a una serie de tratados de libre comercio con países tanto de Latinoamérica como del resto del mundo, destacando entre ellos los firmados con las principales economías del mundo: Estados Unidos, China y la Unión Europea. A la fecha a través de los tratados de comercio firmados, Chile actualmente posee libre acceso a los principales mercados en el mundo, alcanzando más de 4.200 millones de personas distribuidas en los cinco continentes. Hasta la fecha se han suscrito 22 acuerdos comerciales con 60 países.

(Fuente: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - TLC, 2019)

**Normas internacionales (ISO 9000):**

Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Su implementación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

1. Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
2. Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
3. Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
4. Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
5. Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
6. Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

El impacto que produce es que determina la calidad de los productos que las empresas proveedoras entregan a sus clientes del rubro según las normas internacionales.

(Fuente: Instituto Nacional de Normalización - ISO 9000, 2019)

### **Chile – China**

Firmado en Busan, Corea, el 18 de noviembre de 2005, fue promulgado mediante Decreto Supremo Número 317 del Ministerio de Relaciones Exteriores el 21 de agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 23 de septiembre de 2006, comenzó a regir el 03 de octubre de 2006. Programa de Liberalización. El TLC establece una desgravación arancelaria inmediata para un 92% de las exportaciones chilenas a ese país desde el primer día de vigencia del Acuerdo, en donde los países tienen listas separadas según lo establecido en el calendario de desgravación arancelaria en el Anexo 1 del tratado. El programa de desgravación arancelaria se estableció en 4 categorías, los que quedan libres de aranceles aduaneros en 1, 5, 10 etapas anuales desde que entra en vigor el tratado, y una lista de exclusiones. Lo anterior se aplica a los productos originarios de China. El programa de desgravación arancelaria se estableció en 5 categorías, los que quedan libres de aranceles aduaneros en 1, 2, 5, 10 etapas anuales desde que entra en vigor el tratado, y una lista de exclusiones. Lo anterior se aplica a los productos originarios de Chile.

(Fuente: Servicio Nacional de Aduana - Chile - China, 2005)

### **Chile – India**

Firmado en Nueva Delhi, India, el 8 de marzo de 2006, fue promulgado en Chile mediante Decreto Supremo del Ministerio de Relaciones Exteriores Número 148 el 16 de agosto de 2007, publicado en el Diario Oficial el 18 de agosto de 2007, comenzó a regir el 17 de agosto de 2007. En materia de liberalización arancelaria, India otorgó a Chile un margen

de preferencias fijas sobre el arancel NMF para un total de 178 mercancías. Por su parte, Chile concedió a dicho socio comercial un margen de preferencias fijas para un total de 296 mercancías.

Cabe señalar que aproximadamente el 98% de las exportaciones chilenas y el 91% de las importaciones provenientes desde la India gozaron de alguna preferencia arancelaria al momento de la entrada en vigor del AAP. A futuro, ambos países pueden iniciar negociaciones para un TLC comprensivo, que incluya el conjunto del comercio de bienes, servicios e inversiones, así como reducciones arancelarias más ambiciosas sobre un número más sustantivo de productos.

(Fuente: Servicio Nacional de Aduana - Chile - India, 2007)

#### **Chile – Nueva Zelanda**

TLC conformado por Nueva Zelanda, Singapur y Brunei Darussalam y que se encuentra en sus trámites finales de aprobación, restando sólo la ratificación parlamentaria. Un aspecto importante es que se potencia el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico, APEC, ya que a este TLC se le podrán unir nuevas economías, lo que le permitirá convertirse en una importante alianza estratégica con la región de Asia-Pacífico. Un tema fundamental del Acuerdo, es que abre importantes expectativas en lo referente a la cooperación y transferencia tecnológica, inversión y desarrollo, comercialización y distribución de productos en nuevos mercados. Por ejemplo, con Nueva Zelanda, Chile tiene intereses similares en áreas productivas, por lo que se verán ampliamente beneficiados los espacios para formar joint ventures, que el TLC contempla en los campos de investigación y desarrollo.

(Fuente: Servicio Nacional de Aduana - Chile - Nueva Zelanda, 2005)

## **Leyes comunales**

### **Bolsas plásticas:**

La iniciativa establece que las municipalidades podrán desarrollar un plan gradual tendiente a eliminar, restringir, limitar o establecer parámetros mínimos de calidad relativos a la entrega, a cualquier título, de bolsas plásticas sean estas biodegradables o no degradables que tengan por objeto el transporte de mercaderías respecto del establecimiento de comercio tales como, supermercados, farmacias, multi tiendas, kioscos y otros análogos. El impacto que produce se debe a que prohíbe a supermercados, multi tiendas, farmacias y otros establecimientos comerciales análogos, la distribución gratuita u onerosa a los consumidores finales, de bolsas plásticas no degradables, que provoquen daño ambiental.

(Fuente: Publimetro - Leyes Comunales - Bolsas Platicas, 2015)

### **Departamento de rentas y patentes**

Este departamento tiene como función principal otorgar patentes y permisos a las diferentes categorías o actividades. Éstas se dividen en: Comerciales, Profesionales, Industriales & Alcoholes. Además, se tramitan permisos para el comercio ambulante, aseo domiciliario, cobro derechos municipales y ocupación de Bienes Nacionales de uso público. Su impacto radica en que ayuda en la creación de nuevos locales en el caso de expansión.

(Fuente: Municipalidad de Talcahuano - Rentas y Patentes, 2019)

**Otros – Ministerio del trabajo -**

Estudiar, elaborar y proponer políticas, planes, programas y normas orientados a la construcción de un sistema de relaciones laborales que privilegien la cooperación entre trabajadores y empresarios y sus respectivas organizaciones, así como la adecuada canalización de los conflictos, conduciendo los esfuerzos públicos hacia ese objetivo y articulándolos con los sectores sociales cuando corresponda.

(Fuente: Otros Ministerio del Trabajo, 2019)

En cuanto al entorno político legal se infiere que es favorable para la industria, existen importantes oportunidades, sobre todo, si estas empresas se mantienen dentro de las normas que la ley rige. Estas leyes traen entre algunas oportunidades la mejora para sus trabajadores, para la producción, para los clientes entre otros. También se puede observar que existe una gran cantidad de amenazas debido a que muchas de las leyes que protegen al trabajador, nuevos impuestos y otros, puede significar aumentar los costos, mayor fiscalización y pueden provocar multas y sanciones a las empresas en caso de que ocurra algún incumplimiento. En cuanto al ministerio es un gran respaldo que tiene la industria dado que obliga al trabajador a regirse por completo lo que indica su contrato laboral. A pesar de ello, las leyes tienden a favorecer al sector comercial lo que lleva al crecimiento del país.

#### 4.1.2. Entorno económico

La economía chilena se ha destacado como una de las economías más estables de América Latina en la última década, su principal actividad económica es la minería, ocupando el primer lugar como exportador de cobre del mundo. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

Cabe anotar que el país fue aceptado como miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) a partir del 7 de mayo de 2010, siendo junto con México, los únicos países latinoamericanos miembros. En lo referente a temas de Comercio Exterior es una de las economías más abiertas del mundo, siendo el país con más acuerdos de libre comercio firmados. Importante destacar que el viernes 18 de octubre del presente año 2019, el caos estalla en la capital con enfrentamientos, incendios y ataques al metro, en protesta por el alza de tarifas que pasó de 800 a 830 pesos, pero el malestar va más allá del alza mencionada anteriormente, es un descontento social lo cual desembocó grandes protestas y manifestaciones, lo que respecta a este ámbito ha desencadenado en grandes pérdidas y números negativos y con proyección aún peor.

**Producto interno bruto (PIB)**

Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio).

Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción. El incremento del PIB estuvo encabezado por las actividades de servicios, especialmente los personales y empresariales. El PIB aumentó un 1,9 % en el segundo trimestre de este año, por encima del 1,6% del primer trimestre y en línea con las proyecciones del mercado, informó este lunes el Banco Central. Con estas cifras la economía chile acumuló en la primera mitad de 2019 una expansión del 1,75%, lejos del 4,8% que registró el año pasado al término del primer semestre. Según el informe de Cuentas Nacionales, la actividad registró un aumento del 0,8% en términos desestacionalizados en comparación con el trimestre anterior, el primero del año 2019. El incremento del PIB en el segundo trimestre estuvo encabezado por la actividad de servicios, especialmente los personales y empresariales. La minería se rehízo de la caída del 4,2% que registró en los primeros tres meses del año y se expandió un 0,2% en el segundo trimestre, en línea con la recuperación de la producción de cobre, el principal producto chile, indicó el Banco Central. Desde la perspectiva del gasto, la demanda interna impulsó el crecimiento del PIB con un alza del 1,8%, aunque estuvo por debajo del 2,6 % del primer trimestre. El consumo creció un 2,3% liderado por el gasto en servicios, aunque también quedó por debajo del incremento del 3% del trimestre anterior. En una de las cifras que llamó la atención fue el incremento del 4,8% de la inversión, más que el 3,2% de los primeros tres meses del año.



En cuanto al comercio exterior, las exportaciones e bienes y servicios disminuyeron un 3,2% por culpa de los envíos mineros e industriales. Las importaciones también retrocedieron en el segundo trimestre, en este caso un 3,5% por las menores adquisiciones de combustible, productos metálicos y maquinaria. En Banco Central recortó en junio pasado su previsión de crecimiento de la economía chilena para este año a un rango de entre 2,75% y un 3,5%. Los pronósticos del gobierno del presidente Sebastián Piñera se han ido reduciendo desde comienzos de año y ahora oscila bajo el 3%. Esto tiene un impacto negativo para el país, ya que refleja que el país está en una etapa de baja en producción nacional.

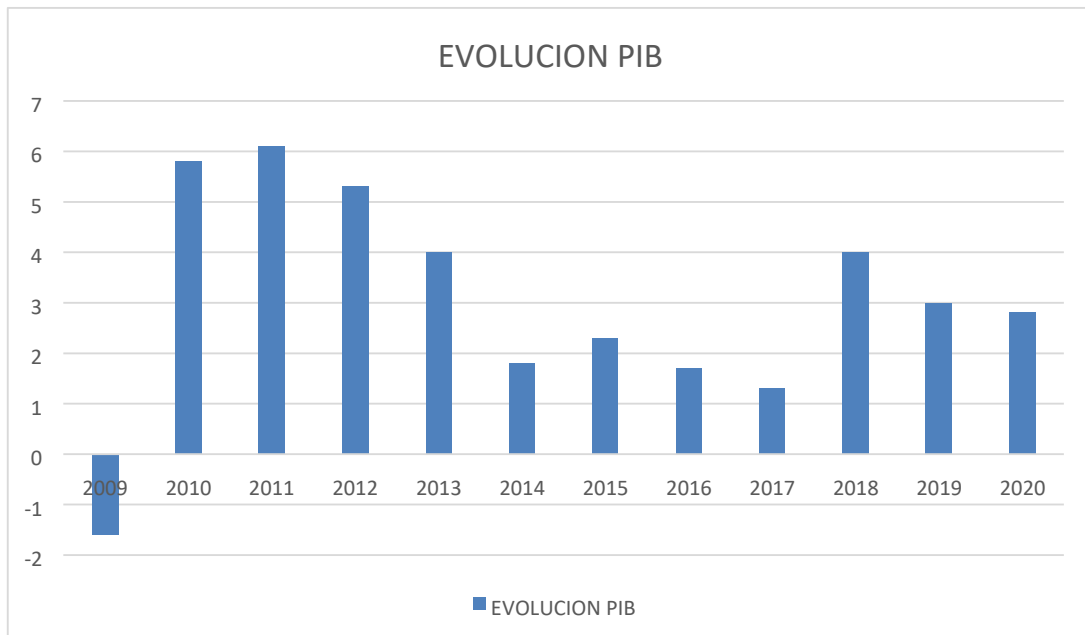
(Fuente: Banco Central y Glosario Ministerio de Hacienda, 2019)

**Tabla N°4 Comparativo por Trimestre**

<b>PIB</b>	<b>2018</b>				<b>2019</b>
	I	II	III	IV	I
	1,3%	0,8%	-0,1%	1,3%	0%

(Fuente: Elaboración Propia, 2019)

## Gráfico N°1 Evolución y Proyección de PIB



(Fuente: Banco Central - Publicación Diario Financiero, 2019)

### La inflación

Es el aumento de los precios de los bienes y servicios comunes, medido frente a un poder adquisitivo estable. Además, se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen. Esto genera un impacto ya que las personas pierden poder adquisitivo.

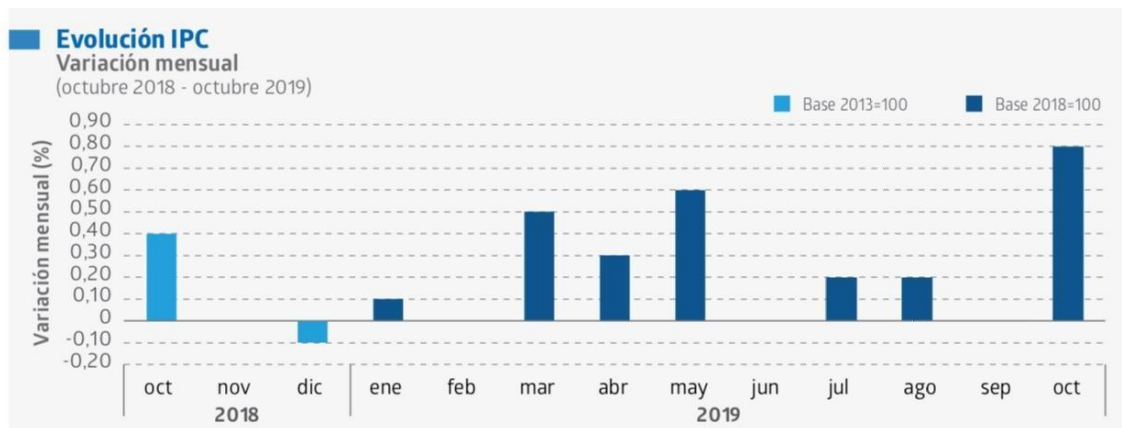
(Fuente: Ministerio de Hacienda, 2019)

## IPC (Índice de precios al consumidor)

Ingreso por habitante. Es el resultado de la razón entre el producto total de un país en un determinado año y su número de habitantes. Indicador desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) con el fin de calcular mensualmente la evolución de la inflación. Se da a conocer en la primera semana de cada mes, ya que de su valor dependen muchas cosas, como, por ejemplo, el aumento que tenga la UF (en la que se expresan las deudas de vivienda, por ejemplo) o los aumentos que tengan los sueldos que hayan sido pactados teniendo en cuenta este valor. La tasa de variación anual del IPC en Chile en julio de 2016 ha sido del 2,71%,

0,47% superior a la de su antecesor. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,82%, de forma que la inflación acumulada en 2016 es del 2,49%.

## Gráfico N°2 Evolución del IPC



(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Ine, 2019)

En el décimo mes del año, once de las doce divisiones que conforman la canasta del IPC aportaron incidencias positivas en la variación mensual del índice y solo una presentó incidencia negativa. Entre las divisiones con alzas en sus precios destacó vivienda y servicios básicos (1,5%), con 0,222 puntos porcentuales (pp.), y transporte (1,3%), con 0,162 pp.

Las restantes divisiones que influyeron positivamente contribuyeron con 0,433 pp. en conjunto. La división que consignó descensos mensuales en sus precios fue comunicaciones (0,1%). que incidió -0,005pp.

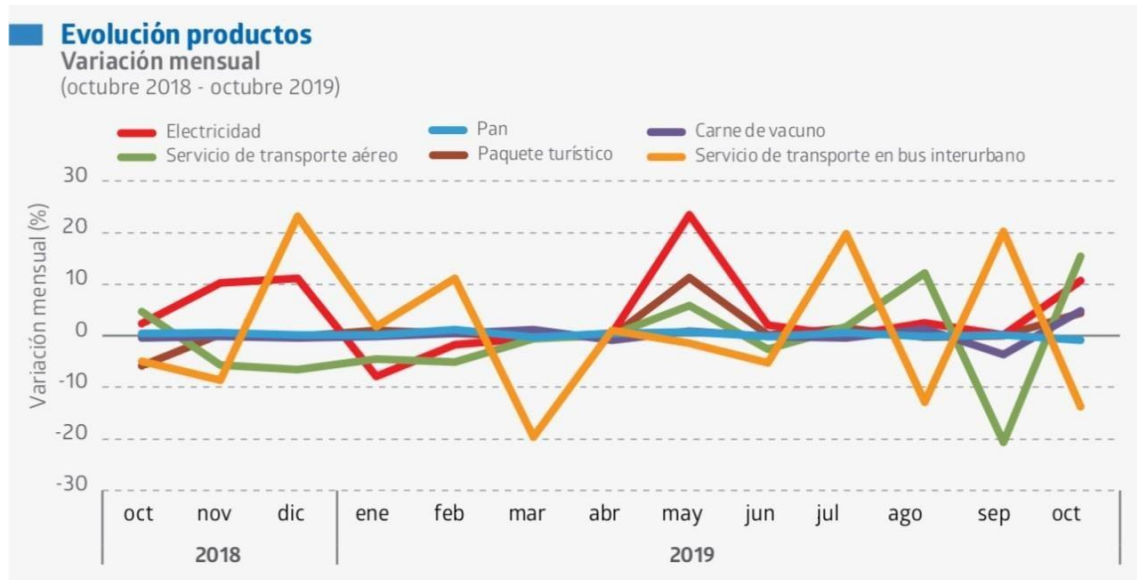
### Tabla N°5 IPC Variaciones e incidencias por división

■ **Índice de Precios al Consumidor**  
**Variaciones e incidencias por división**  
base anual 2018=100, octubre 2019

División	Ponderación	Índice	Variación (%)			Incidencia (pp.)	
			mensual*	acumulada**	12 meses ***	mensual****	12 meses
Alimentos y bebidas no alcohólicas	19,30131	103,77	0,8	3,0	2,7	0,161	0,516
Bebidas alcohólicas y tabaco	4,77767	104,70	1,0	4,3	3,9	0,050	0,185
Vestuario y calzado	3,50596	101,72	0,5	3,2	1,5	0,019	0,052
Vivienda y servicios básicos	14,82720	105,92	1,5	4,5	4,3	0,222	0,635
Equipamiento y mantenimiento del hogar	6,52285	101,89	0,3	2,0	1,6	0,017	0,103
Salud	7,76778	103,12	0,1	2,4	2,6	0,008	0,202
Transporte	13,12148	102,40	1,3	1,3	0,1	0,162	0,020
Comunicaciones	5,45488	95,00	-0,1	-2,8	-3,4	-0,005	-0,183
Recreación y cultura	6,58912	105,68	2,0	4,8	5,6	0,130	0,368
Educación	6,59568	105,54	0,0	4,5	4,6	0,002	0,301
Restaurantes y hoteles	6,38347	104,14	0,6	2,6	3,1	0,040	0,196
Bienes y servicios diversos	5,15260	103,15	0,1	2,3	2,7	0,006	0,140

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Ine, 2019)

### Gráfico N°3 Evolución de los productos



(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Ine, 2019)

En lo que respecta a la electricidad, en octubre, presentó un aumento mensual de 4,4%, aportando 0,108 pp. a la variación del indicador general. Acumuló 19,1% al décimo mes del año y 19,3% a doce meses. Siguiendo con el paquete turístico, anotó un alza de 10,7% con una incidencia de 0,104 pp., y variaciones de 29,7% en lo que va del año y de 46,5% a doce meses. El Servicio de transporte aéreo, Registró una subida mensual de 15,4, con 0,089 pp., acumulando -2,9% en lo que va del año y de -13,7% a doce meses. La carne de vacuno, consignó una variación mensual de 4,8%, con 0,083 pp., acumulando 3,3% en lo que va del año y 2,8% a doce meses. El servicio de transporte de bus interurbano, Consignó un descenso mensual de 13,7%, con una incidencia de -0,078 pp., registrando una variación acumulada de -7,2% y 3,5% a doce meses. Y el pan, registró una baja

mensual de 0,8% con -0,018 pp., acumulando 1,8% en lo que va del año y 2,6% a doce meses.

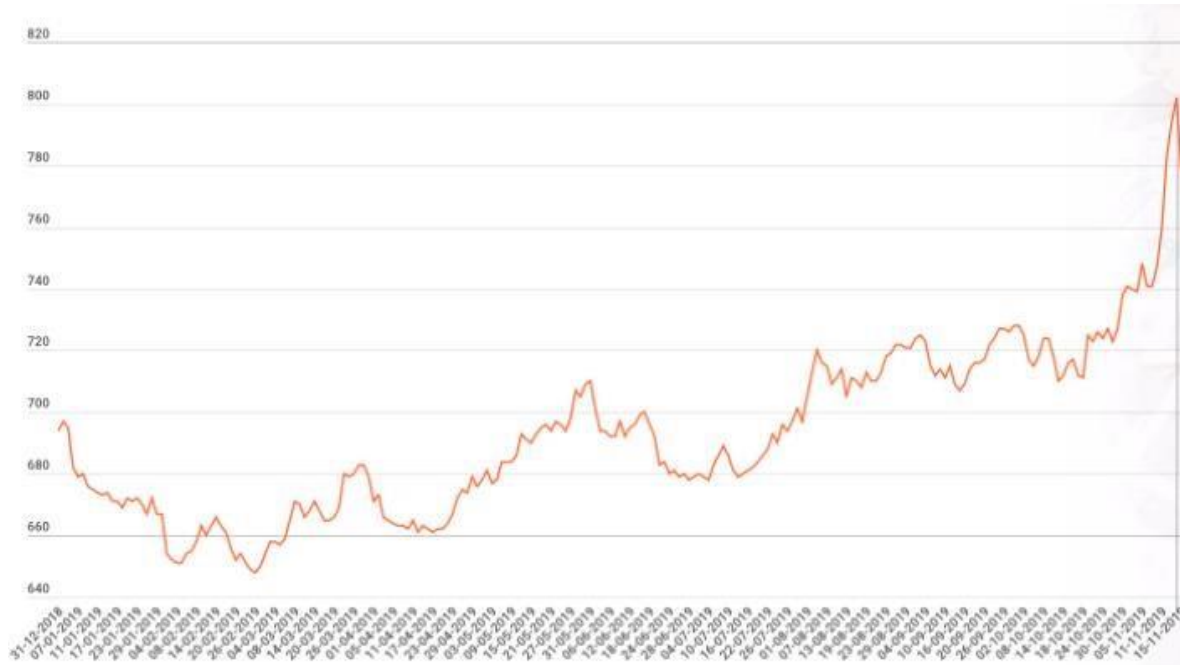
Se entiende que el IPC es utilizado como una medida oficial de la inflación del país; Determinante de la evolución de la UF y UTM; Medida para ajustar o traer a valor presente contratos y/o montos monetarios. Por lo tanto, el IPC afecta directamente al precio de venta de los productos o bienes que compra el consumidor.

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas - Ine, 2019)

### **La tasa de cambio**

Se define en términos nominales, como la cantidad de unidades de moneda nacional que se debe entregar a cambio de una unidad de moneda extranjera. Cuando aumenta la tasa de cambio se dice que hay devaluación nominal y cuando disminuye la tasa de cambio se dice que hay apreciación nominal. Un índice de la tasa de cambio nominal es, por definición, una simple comparación relativa entre la tasa de cambio nominal en un periodo con respecto a otro que se toma como base. Luego de la depreciación del peso que lo llevó a niveles de \$ 800 a mediados de noviembre, debido al gran estallido social ocurrido el pasado 18 de octubre llegando a su máximo histórico, cuyo impacto económico todavía no se puede cuantificar, ha llevado a los inversionistas a correr en masa a comprar dólares. Desde este máximo, el peso chileno fue recuperando terreno, en medio de una serie de tomas de utilidades, tras la agresiva subida, caída que luego se consolidó cuando el Banco Central rompió el silencio y dio señales de calma al mercado. Con todo el cruce de monedas se llegó a \$ 783,82, el mayor valor de la historia. Esto representa una de las mayores alzas con respecto a octubre de 2008.

## Gráfico N°4 Alza Tipo de Cambio

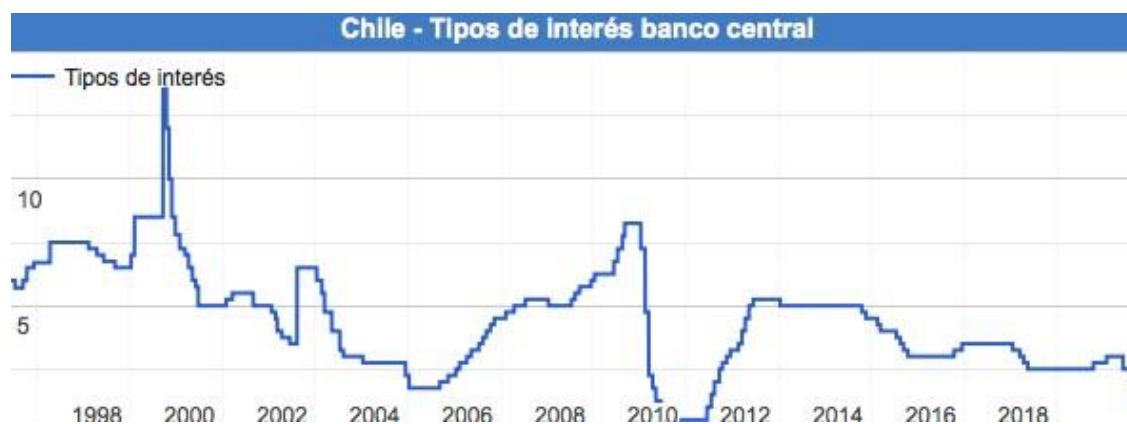


(Fuente: Banco Central, 2019)

### Tasa de interés

Regulada a través del Banco Central de un país o grupo económico que fija una tasa de interés para su divisa. Ellos ajustan estas tasas en un esfuerzo por alentar el intercambio y mantener el control sobre la inflación. Tasas de interés bajas alentarán la expansión económica, porque el crédito se hace más barato.

## Gráfico N°5 Evolución Tasa de Interés Chile



(Fuente: Banco Central, 2019)

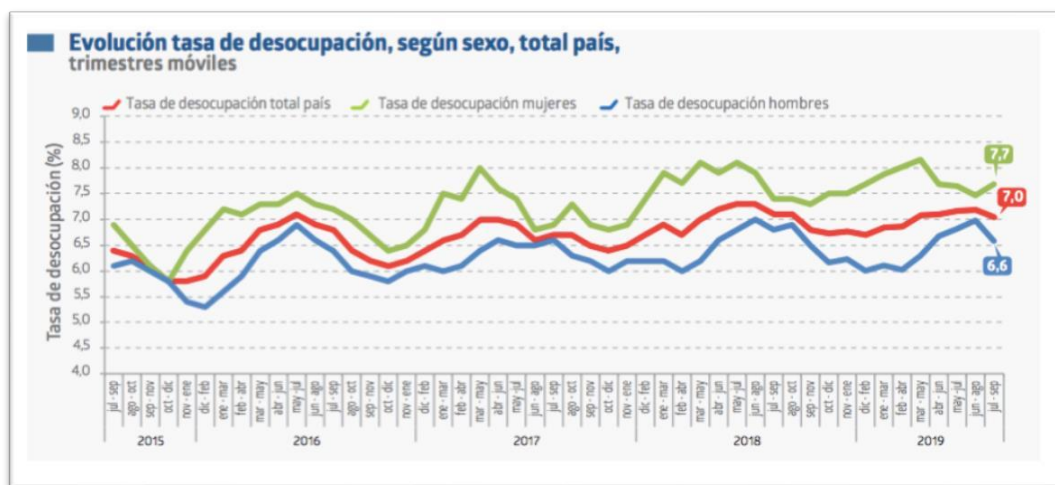
**Banco central de Chile:** En octubre, las tasas de interés del sistema financiero presentaron menores valores respecto de los del mes previo: 19,4; 4,9; 3,2 y 2,0% en los créditos de consumo, comerciales, comercio exterior y vivienda, respectivamente (septiembre: 20,0; 5,0; 3,5 y 2,2%). Las reducciones de las tasas de interés de consumo y comerciales se explican por menores tasas en los productos asociados a tarjetas de crédito y sobregiros, en un contexto de mayores flujos. En comercio exterior, la disminución respondió a menores tasas y mayor incidencia de los créditos para exportaciones. Por su parte, las captaciones en pesos de 30 a 89 días, de 90 días a un año y de uno a tres años, mantuvieron tasas de interés similares a las del período previo (2,0; 2,1 y 2,1%, respectivamente), mostrando mayores flujos. En tanto, la tasa de interés de las captaciones a más de tres años aumentó a 2,8% (septiembre: 2,3%).



## La tasa de desempleo

Se produce cuando la gente está sin trabajo y buscando trabajo activamente, es una medida de la extensión del desempleo y se calcula como un porcentaje dividiendo el número de personas desempleadas por todas las personas que se encuentran en la fuerza laboral.

## Gráfico N°6 Evolución de la tasa de desocupación



(Fuente: Instituto nacional de Estadísticas, 2019)

En doce meses, la estimación del total de ocupados creció 2,1%, incidida principalmente por las mujeres que aumentaron 3,3%. Según tramo etario, las mayores alzas se observaron en los segmentos 25-49 años (2,2%), 50-64 años (2,7%) y el de 65 y más años (9,5%). Según sector económico, el incremento de los ocupados fue explicado por administración pública (9,7%), construcción (5,9%) y actividades de salud (8,1%), mientras que por categoría ocupacional la expansión se observó en los asalariados formales (2,9%) y en personal de servicio doméstico (10,1%). La tasa de ocupación informal alcanzó 28,5%, disminuyendo 0,1 pp. en doce meses. Por otro lado, los ocupados

informales aumentaron 1,6%, incididos tanto por hombres (1,4%) como por mujeres (1,8%) y por los trabajadores por cuenta propia (1,8%). La tasa de desocupación fue 7,0%, descendiendo 0,1 pp. en doce meses como consecuencia del incremento de 2,1% de la fuerza de trabajo, levemente inferior al evidenciado por los ocupados (2,1%)<sup>2</sup>. En tanto, los desocupados registraron un alza de 1,6%, incididos únicamente por quienes buscan trabajo por primera vez. Las tasas de participación y ocupación se situaron en 59,4% y 55,2%, creciendo 0,2 pp. cada indicador en doce meses.

En tanto, la población fuera de la fuerza de trabajo se expandió 1,4%, influida mayoritariamente por los inactivos habituales (1,0%).

Como conclusión del factor económico, se determinó que es una amenaza constante, la economía chilena está enfrentando una desaceleración, se ve directamente amenazada por el alza del dólar lo que aumenta directamente la compra de la mercadería, hacia países extranjeros y su mano de obra. La inflación presenta un alza, lo que es un factor relevante para el consumo en la sociedad, que afecta directamente en los valores de la canasta básica, donde el poder adquisitivo baja y el dinero se desvaloriza disminuyendo la capacidad de compra y aumentando la capacidad de endeudamiento de las personas. lo mismo ocurre con el IPC. El crecimiento económico ha continuado moderándose debido a los bajos precios del cobre y la débil demanda externa, que ha recortado la inversión privada. Las actividades deberían repuntar a medida que la confianza de empresas y consumidores mejore y la economía mundial se fortalezca. Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran.

### **4.1.3. Entorno social**

El entorno social se consideran aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, las diferencias entre los entornos sociales y culturas hacen de cada individuo único.

#### **Demografía**

Según el INE datos definitivos de la población de la Región del Bío Bío, la que alcanzaría un total de 2.037.414 personas. Se confirmó además sobre el explosivo aumento de habitantes en la comuna de San Pedro de la Paz, que pasó en 15 años de 80 mil a más de 130 mil personas. Los resultados definitivos del Censo indican que un 51,7% de la población del Bío Bío son hombres y un 48,3% mujeres. Concepción, con 223 mil habitantes, sigue siendo la ciudad más poblada, seguida de Los Ángeles, con 202 mil personas, Chillán con 184 mil habitantes, Talcahuano con 151 mil personas, San Pedro con 131 mil y Coronel que tiene 116 mil habitantes. En contraparte, las comunas más pequeñas están en la provincia de Bío Bío, como San Rosendo es la menos poblada con 3.412 habitantes, mientras que Quilaco y Antuco suman en torno a las 4 mil personas.

En cuanto a la cantidad de inmigrantes presentes en la zona esta corresponde al 1% de la población censada, cifra que ha ido en aumento, según datos proporcionados por la Gobernación Provincial de Concepción, indicaron que existen 15 mil inmigrantes, de los cuales 9 mil se encuentran residiendo en el Gran Concepción, situación que ha ido aumentando en alrededor de un 20% en el último año.

(Fuente: INE, 2019)

### Estilo de vida

Según un estudio realizado por Chile 3D, entidad que se dedica a recopilar datos para dar a conocer preferencias de los consumidores, demuestra que el consumo de bienes y servicios lidera en chilenos, es mas gran parte de la economía se basa en el consumismo, un factor importante en esta variable son las mujeres, ya que son ellas las que más compran.

(Fuente: Chile 3D- Estilo de Vida, 2019)

### Movilidad social

La movilidad social está vinculada a la teoría de las clases sociales y a la teoría de la meritocracia y consiste en los movimientos o desplazamientos que efectúan los individuos, las familias o los grupos dentro de un determinado sistema socioeconómico.

### Gráfico N°7 Comparativa hijos vs padres con respecto a su edad

Haciendo una comparación entre su vida y la que sus padres tenían a su edad, le parece que...

BASE: Total muestra



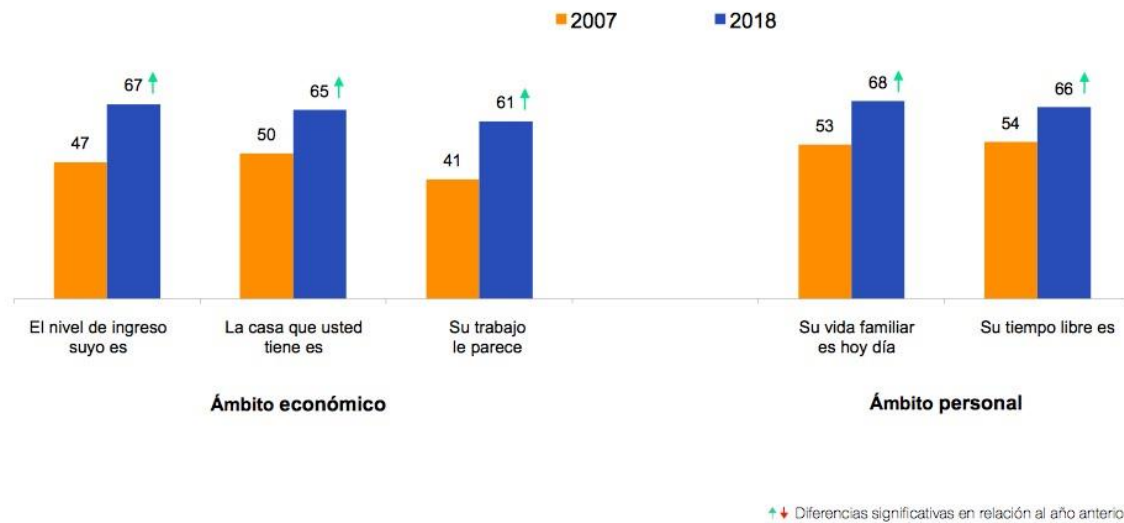
(Fuente: GFK Adimark, 2019)

### Gráfico N°8 Comparativa hijos vs padres con respecto a su edad

Haciendo una comparación entre su vida y la que sus padres tenían a su edad, le parece que...

BASE: Total muestra

% Mucho mejor + Mejor



Fuente: ( GFK Adimark, 2019)

En ambos gráficos se aprecia que existe una gran expectativa con respecto al futuro de los hijos con respecto a sus padres. Se ven con mejores oportunidades y diferentes escenarios positivos frente a lo que viven sus progenitores.

## **Cultural**

La piratería produce pérdidas por más de \$3.500 millones, es por esto que las infracciones a la propiedad intelectual (PI) es una materia de constante preocupación a nivel global. Así lo ha declarado la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), que ha informado sobre la alta demanda de asistencia técnica que los estados miembros solicitan a dicha instancia. La falsificación es entendida como la deliberada violación de un derecho de propiedad industrial, acto ejecutado en contra de una marca comercial, mientras que la piratería hace referencia a la deliberada infracción en contra de un derecho de autor. Dentro de los productos más falsificados están los cigarrillos, libros, discos, películas, vestuario y electrónica.

(Fuente: La Tercera, 2019)

Se concluye que, a pesar de que la natalidad y mortandad va en baja, el escenario social es muy favorable según el análisis realizado podemos ver que en el entorno social existen grandes oportunidades para esta industria, el hecho de que exista un gran número de habitantes le da una gran oportunidad de mantenerse e incluso la expansión de la industria, a la vez el consumidor tiende al crecimiento en el consumo de modas y marcas, lo que es un escenario favorable, sin dejar de considerar la movilidad social que indica que las actuales y futuras generaciones van consiguiendo un mejor status de vida lo que hace que la industria tenga un escenario favorable al consumo de sus productos. No obstante, existe una cultura de uso piratería en vestuario y calzado lo cual va en aumento por lo que afecta a la industria de marcas originales, a pesar de ello no es impedimento debido a que la industria tiene un posicionamiento logrado en sus consumidores.

#### **4.1.4. Entornos tecnológicos**

Tomando en consideración las diferentes tecnologías emergentes que puedan contribuir al desarrollo de la industria y estableciendo el estado del arte de tales tecnologías. En el siguiente análisis se dará énfasis a las tecnologías de comunicación en donde podemos mencionar como medio que la industria puede utilizar las redes sociales, el Big Marketing, la prensa oral o escrita. Además de las tecnologías de desarrollo y producción del producto.

##### **Tecnologías de ventas & comunicación**

Punto relevante para dar a conocer los productos, para tener conocimientos e información de los clientes y prospectos, tener un sistema de páginas Web fácil, y rápido para realizar las compras Online como Webpay o presencialmente como TrankBank y CompreAquí, tener actualizado todas las redes sociales para un mejor Feedback.

A través de la prensa y Big marketing se pretende informar, transmitir cultura, lograr entregar información útil y entretenida para el público, a la hora de llegar a un target es más importante la calidad que la cantidad, hay que dirigir los mensajes aun publico indicado, de acuerdo a sus características, demográficas, socioeconómico, además de ir creando nuevas imágenes, nuevo blog, para buscar el interés en el consumidor.

(Fuente: America Retail - Tecnologías de Comunicación, 2019)

### **Cambios tecnológicos**

Los avances tecnológicos que van orientados a nuevas tecnologías que se implementa en cada producto, para entregar una mayor comodidad al consumidor, satisfaciendo cada necesidad personalizada. Como, por ejemplo, los porcentajes insertados en poliéster con algodón.

(Fuente: Tecnología, 2019)

### **Iluminación led**

Es mucho más segura que la luz tradicional, porque es menos contaminante, no contiene mercurio, reduce el CO2 en un 80%. Dura alrededor de 15 años si se ocupa unas 8 horas diarias, no genera calor por lo tanto no quema, y existe un ahorro monetario de un 85% menos que las ampolletas tradicionales.

(Fuente: Tecnología de Iluminación LED)

### **Contador de personas**

Los contadores de personas ofrecen a las tiendas datos exactos y fiables que indican el número de visitantes que han entrado en ellas o en una zona determinada de las mismas. El cuenta personas permite que se puedan medir las visitas que hay a cualquier hora del día, en cualquier momento, las horas de máxima y mínima afluencia, los días con más tránsito. Sirve principalmente para, gestionar un Staff de forma óptima, comprobar el éxito que tiene una promoción en la tienda, identificar las acciones del marketing y conseguir



una mayor conversión del ratio de ventas (comprobar las visitas en los diferentes días y horas y comparar estos datos con las ventas).

(Fuente: Tecnología - Contador de Personas)

Se afirma que las macro variables identificadas en el Factor Tecnológicos son totalmente una Oportunidad para la industria debido a que el factor tecnológico es fundamental en el desarrollo de cada producto, y además para desarrollar nuevas tecnologías.

#### **4.1.5. Entorno ambiental**

Este entorno contribuye para conocer las consecuencias y repercusiones que las actividades de la industria que impactan en el medio ambiente y viceversa, con el fin de poder tomar medidas que eliminen, minimicen o compensen los impactos adversos.

#### **Zona geográfica CENSO 2012**

La región cuenta con una superficie de 23 890,2 km<sup>2</sup> y una población de 1 557 414 habitantes, siendo la tercera región más habitada del país, por detrás de las regiones Metropolitana de Santiago y de Valparaíso. La región está compuesta por las provincias de Arauco, Biobío y Concepción.

(Fuente: INE, 2019) **Clima. Dirección meteorológica de Chile (DMC)**

Desde el límite regional norte hasta la desembocadura del río Andalién presentan un escaso desarrollo. En la desembocadura del río Bío se presentan como una llanura inundable. Al sur de este río ha influido notoriamente en la morfología litoral. En la zona del golfo de Arauco el ancho de las terrazas marinas alcanza los 35 kilómetros. Hay que

destacar la existencia de lagos de contacto entre el faldeo occidental de Nahuelbuta y la llanura arenosa. Estos lagos son el Lanalhue y el Lleulleu.

(Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Clima, 2019)

En cuanto a las macro variables incluidas en el factor ambiental se clasifican como una oportunidad para la industria ya que la Zona geográfica toma en consideración factores como ubicación, canales de distribución, accesibilidad etc. Los que al ser evaluados para la industria dan resultados positivos para la octava región por sus características ambientales.

### 4.1.6. Conclusión macro entorno

De acuerdo a la ejecución de este estudio se obtuvo la siguiente información:

**Cuadro N°6 Analisis PESTA**

FACTOR	AMENAZA	NEUTRO	OPORTUNIDAD
<b>POLÍTICO</b>			
Ley 21.112	x		
Ley 16.744		x	
Reforma T.	x		
Ley 18.525	x		
Ley 20.764		x	
Código del T.		x	
Ley de la silla		x	
Ley 19.496		x	
TLC			x
ISO 9000			x
Leyes Comunales		x	
Depto R.y P.	x		
Ministerio del T.		x	
<b>ECONÓMICO</b>			
PIB	x		
Inflación	x		
IPC	x		
Tasa de cambio	x		
Tasa de interés	x		
Tasa de desempleo	x		
<b>SOCIAL</b>			
Demografía			x
Estilo de vida			x
Movilidad social			x
Cultura	x		
<b>TECNOLÓGICO</b>			
T. Ventas y Com.			x
Cambios Tec.			x
Iluminación led			x
Contador de Per.			x
<b>AMBIENTAL</b>			
CENSO		x	
Clima			x

Fuente: Elaboración Propia

El Entorno Político Legal es Favorable para la industria, porque dentro del marco legal para las empresas del rubro comercial si bien existen importantes oportunidades, sobre todo si estas empresas se mantienen dentro de las normas que la ley rige. Estas leyes traen entre algunas oportunidades la mejora para sus trabajadores, para la producción, para los clientes entre otros.

Como conclusión del factor económico para la industria del vestuario es una Amenaza contante, la economía chilena está enfrentando una desaceleración, se ve directamente amenazada por el alza del dólar lo que aumenta directamente la compra de la mercadería, hacia países extranjeros y su mano de obra. El hecho de que exista un gran número de habitantes le da una gran oportunidad de mantenerse e incluso la expansión de la industria, a la vez el consumidor tiende al crecimiento en el consumo de modas y marcas, lo que es un escenario favorable, sin dejar de considerar la movilidad social que indica que las actuales y futuras generaciones van consiguiendo un mejor status de vida lo que hace que la industria tenga un escenario favorable al consumo de sus productos. No obstante, existe una cultura de uso piratería en vestuario lo cual va en aumento por lo que afecta a la industria de marcas originales, a pesar de ello no es impedimento debido a que la industria tiene un posicionamiento logrado en sus consumidores. En cuanto al factor tecnológico son totalmente una oportunidad para la industria debido a que el factor tecnológico es fundamental en el desarrollo de cada producto, y además existe un respaldo financiero para desarrollar nuevas tecnologías. En el ámbito ambiental este es considerado como una oportunidad ya que las actividades de la industria no influyen directamente en el medio ambiente. Las macro variable del medio ambiente se concluye que hoy en día es de suma importancia. Si los procesos industriales que se están realizado y si estos dañan o no al medio ambiente es necesario contar con una

responsabilidad social en los actuares de la industria. Por qué las tendencias del mercado se encuentran cada vez más enfocadas a este tema medio ambiental.

Como se mencionó anteriormente algunas variables del macro entorno pueden tener tendencia a ser favorables para la empresa lo cual se interpreta como oportunidades y por lo contrario se transforman en amenazas para la empresa.

✓ Oportunidades del macro entorno

Tratados comerciales de libre comercio, subvenciones públicas, reforma tributaria, normas internacionales sobre calidad y gestión, leyes y normas enfocadas en el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, aumento de la población, estilo de vida, cultura consumista y capitalista, aparición de nuevas tecnologías y la globalización.

✓ Amenazas del macro entorno

Aumento de sueldos, seguro obligatorios contra accidentes de trabajo, reforma tributaria, ley de la silla, protección al derecho del consumidor, eliminación de las bolsas plásticas, aumento en las patentes municipales, aumento del dólar, estallido social, disminución en las importaciones, inflación y aumento en la tasa de desempleo.

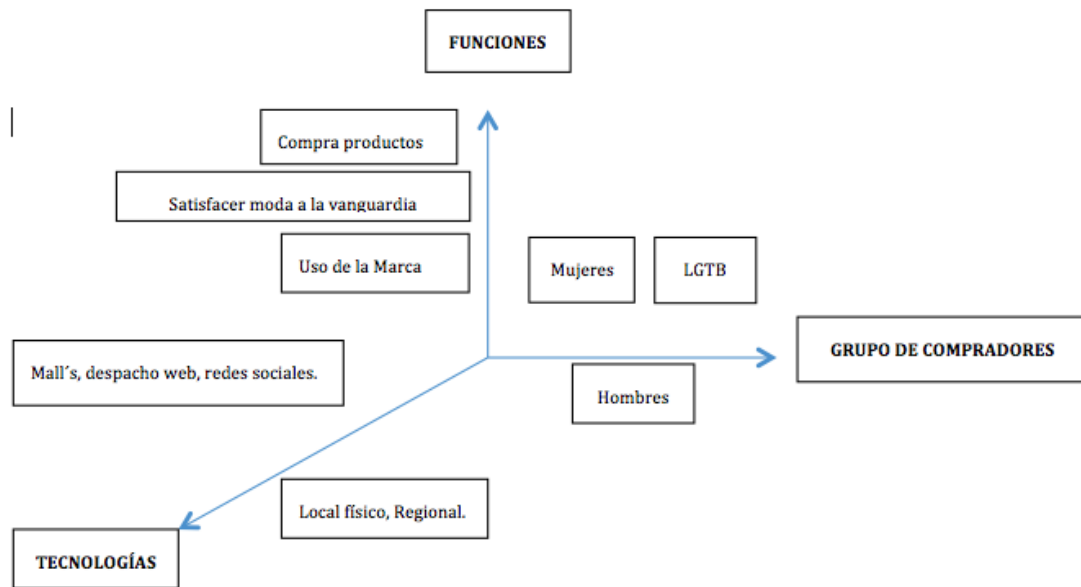
## **4.2 Análisis del entorno específico**

### **Aplicación del modelo de Abell**

El objetivo de la delimitación del entorno específico es determinar el atractivo de la industria. Esto es determinante para el beneficio de la empresa debido a que se caracterizan y definen todos sus componentes y cómo interactúan entre ellos. De acuerdo

al modelo de Abell, para definir el negocio de Isabella Outfit las dimensiones a considerar son cliente, función de uso y tecnología. Las cuales se detallan a continuación:

**Figura N°15 Abell**



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de Abell (1980:30)

En la figura n°15 se destaca que el grupo de clientes claramente está dirigido a todas las regiones donde se puedan realizar las transacciones de su giro, principalmente al sexo femenino, seguido por LGTB, en menor grado los hombres. En cuanto a las funciones, no buscan únicamente la compra del producto sino también, estar a la vanguardia en lo que respecta al Outfit, esto los lleva también a ser privilegiados al momento aprovechar el uso de la marca. Por último, en la tecnología, se plantea que las distintas maneras de cubrir las necesidades, de los distintos tipos de clientes, podrían enmarcarse en primer lugar los Mall's, y en segundo lugar Internet-Redes Sociales. Complementando este análisis, nos permite identificar los participantes del mercado, de tal manera identificar nuestros

competidores directos, y nos permite obtener nuestras debilidades, para mejorar y potenciarlas. Además, conocer desde cerca a los principales competidores, permite sacar una brecha significativa otorgando diferenciación y asegurando productos y servicios de alta calidad. En la industria existen diferentes marcas entre estas las más relevantes a nivel nacional son 5 y a nivel regional son 3 que son los mayores exponentes de gran presencia del mismo rubro de manera constante. Principales competidores:

### **Nacionales:**

**Camlu:** tienda online y física originaria de Rancagua dedicada a la venta de ropa estilo hippie chic su fuerte son los maxi vestidos y tapados. Cuenta con más de 150 mil seguidores en Instagram y más 1.700.000 de me gusta en Facebook. Actualmente cuenta con 10 tiendas a nivel nacional.

Instagram: Camlu\_cl / Facebook: Camlu:

### **Figura N°16 Logo tienda Camlu**



Fuente: Redes Sociales Instagram.

Tikva: tienda online y física originaria de Rancagua dedicada a la venta de ropa estilo hippie chic su fuerte son los maxi vestidos y tapados. Cuenta con más de 113 mil seguidores en Instagram y más 1.300.000 de me gusta en Facebook. Actualmente cuenta con 7 tiendas a nivel nacional.

Instagram: Tikva\_Chile / Facebook: Tikva Chile

### **Figura N°17 Logo tienda Tikva**



Fuente: Redes sociales Instagram.



Scatha: tienda online y física originaria de Santiago dedicada a la venta de ropa estilo urbano, su fuerte son las poleras, vestidos y pantalones confección. Cuenta con más de 240 mil seguidores en Instagram y más 492.000 me gusta en Facebook. Actualmente cuenta con 2 tiendas en Barrio Lastarria y Las Condes, Santiago.

Instagram: Scatha.cl / Facebook: Scatha c

### **Figura N°18 Logo tienda Scatha**



SCATHA

Fuente: Redes sociales Instagram.

Accesorios Bamboo: tienda online y física de Santiago dedicada a la venta de ropa de fiesta confección nacional, su fuerte son los crop tops, tapados, palazos y vestidos fiesta. Cuenta con más de 68 mil seguidores en Instagram. Actualmente cuenta con 1 tienda en Vitacura, Santiago.

Instagram: Accesorios Bamboo

### Figura N°19 Logo tienda Bamboo



Fuente: Redes sociales Instagram.

Blazer Looks: tienda online e itinerante en expos a nivel nacional, es originaria de Santiago y dedicada a la venta de chaquetas estilo urbano. Actualmente cuenta con más de 109 mil seguidores en Instagram y sus ventas son solo a través de su página web.

WebSite: <http://www.blazerlooks.cl> / Instagram: BlazerLooks

### Figura N°20 Logo tienda Blazer looks

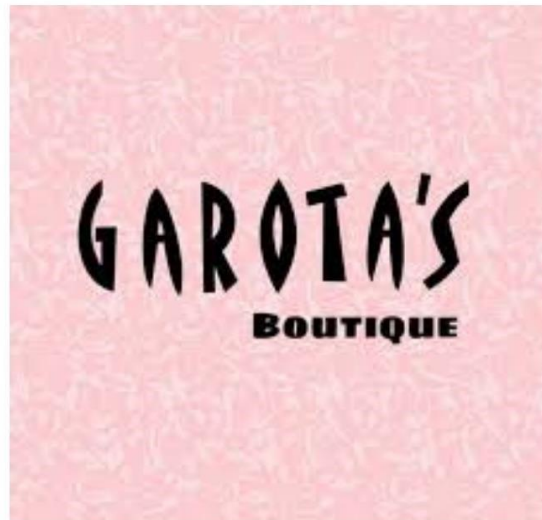


Fuente: WebSite BlazerLooks

**Regionales:**

Garotas boutique: tienda online y física originaria de Concepción se dedicada a la venta de ropa de mujer estilo urbano, sus principales productos son las chaquetas, kimonos y poleras. Actualmente cuenta con más de 3000 mil seguidores en Instagram y tiene 4 tiendas en la galería Caracol en Concepción.

Instagram: Boutiquegarotas.chile

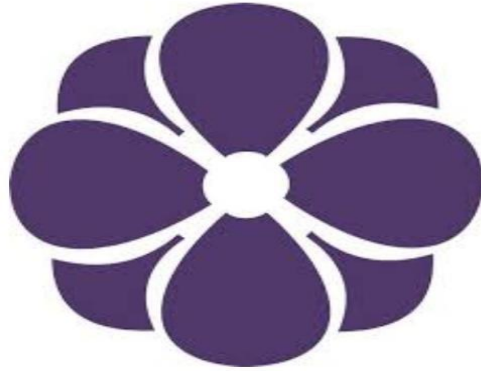
**Figura N°21 Logo tienda Garotas**

Fuente: Redes sociales Instagram.

Pensato: tienda online y física de Concepción dedicada a la venta de ropa de mujer estilo urbano. Actualmente cuenta con más de 2000 mil seguidores en Instagram y cuenta con 2 tiendas una en la galería La Hechicera y Mall mirador Bio-Bio.

Instagram: Pensato\_

**Figura N°22 Logo tienda Pensato**



Fuente: Redes sociales Instagram.

Fátima: tienda online y física dedicada a la venta de ropa de mujer estilo urbano. Actualmente cuenta con más de 7000 mil seguidores en Instagram y su tienda se encuentra en la galería Caracol de Concepción.

Instagram: fatimatienda

**Figura N°23 Logo tienda Fatima**



Fuente: Redes sociales Instagram.

**Cuadro N°7 Comparativo competencia**

<b>Empresa</b>	<b>Poleras</b>	<b>Confección</b>	<b>Chaquetas</b>	<b>Palazos</b>	<b>Kimono</b>	<b>Vestidos</b>	<b>Faldas</b>	<b>Tapados</b>	<b>Peludos</b>	<b>Accesorios</b>
<b>Camlu</b>					X	X	X	X	X	X
<b>Tikva</b>					X	X	X	X	X	X
<b>Scatha</b>	X			X	X	X	X	X	X	X
<b>Blazer Looks</b>			X						X	X
<b>Garota</b>			X		X	X	X	X	X	X
<b>Pensato</b>			X		X	X	X	X	X	X
<b>Fátima</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Accesorios Bamboo</b>	X			X		X	X			X

Fuente: Elaboración propia.

Los competidores más relevantes con estos productos en donde además se entrega un servicio personificado a cada cliente, principalmente son Camlú, Tikva, Scatha, seguidos de Garota, luego como competencia menos fuerte tenemos a Fátima, BlazerLooks, Pensato y Accesorios Bamboo los cuales presentan un catálogo de productos muy similares.

### 4.2.1. 5 fuerzas de Porter

A continuación, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, aportando antecedentes de cómo se desenvuelve la empresa en el mercado e industria. Es de suma importancia la evaluación de los objetivos y recursos, frente a la competencia como también conductas de sus competidores, proveedores y clientes, exponiendo las distintas oportunidades del negocio.

### 4.2.2. Poder de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios e imponer menos obstáculos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, porque, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

- ✓ **Número de proveedores claves “Alto”**, debido a que en Chile no existen proveedores todo es importado a escala global pero sólo algunas naciones tienen producciones.
- ✓ **La oferta del proveedor es diferencial “Bajo”**, debido a que existen diferencias marginales desde la parte oferente.
- ✓ **Impacto de insumos del proveedor en la calidad “Alto”**, los materiales deben tener los más altos estándares de calidad para competir entre sí.
- ✓ **Existen sustitutos que pueden ser utilizados “Alto”**, debido a que existe una gran

gama de productos sustitutos, de los cuales se pueden sustituir.

- ✓ **Alto costo de cambio de proveedor “Medio”**, puesto que los precios y calidad no son similares entre los proveedores.
  
- ✓ **Los precios de los insumos del proveedor son significativos en la ganancia “Alta”**, debido a que existen pocos proveedores de materias primas esenciales para la fabricación de vestuario, si estos aumentan el precio, aumentan los costos concluyendo en el alza de los precios de los productos. Posiblemente disminuyendo la demanda.
  
- ✓ **Los proveedores entran al negocio de sus clientes “Bajo”**, las probabilidades que un proveedor entre en el mercado son mínimas dado que la gran parte de ellos se dedican al por mayor.

**Tabla N°6 Poder de los proveedores**

<b>Factor</b>	<b>Bajo</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Alto</b>
Número de proveedores claves	Existen muchos proveedores			X	Pocos proveedores atienden a muchas empresas.
La oferta del proveedor es diferencial	No existe diferenciación	X			El proveedor ofrece productos altamente distintos.
Impacto de insumos del proveedor en la calidad.	Los insumos no tienen impactos significativos			X	Los insumos son claves para la calidad y desempeño
Existen sustitutos que pueden ser utilizados	Varios proveedores posibles de usar			X	No existen productos sustitutos
Alto costo de cambio de proveedor.	Bajo costo de cambio de proveedor.		X		Presenta altos costos
Los precios de los insumos del proveedor son significativos en las ganancias.	Tiene un impacto reducido			X	Impactos elevados
Los proveedores entran al negocio de sus clientes	No existen casos de integración	X			Hay gran tendencia a entrar en el negocio
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	

Fuente: Elaboración propia



**Conclusión:** El poder de los proveedores es alto, porque existe una baja cantidad de proveedores, haciendo más riesgoso la amenaza generando posibilidades de colusión.

Lista de los principales proveedores de Isabella outfit

Millones accesorios: ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuenta con 2 locales dedicados a la venta de accesorios al por mayor tales como cinturones, riñoneras, billeteras, monederos, aros, collares y pañoletas. Actualmente año 2020 tienda mayorista millones tiene acuerdos especiales por grandes cantidades con la tienda Isabella outfit otorgándole un mejor valor por sus productos.

Tila accesorios: ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuenta con 1 local dedicado a la venta de accesorios al por mayor tales como riñoneras, billeteras, monederos, colets, aros, collares y pañoletas.

Mulatas confecciones: ubicada en la ciudad de Concepción de Chile, cuenta con una fábrica de confección de ropa de fiesta para mujer, la cual le confecciona algunos productos exclusivos para la tienda Isabella outfit como también algunos productos que son vendidos a todo público.

Cómplices: ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuenta con una tienda dedicada a la venta de ropa estilo urbano para mujer adolescente entre los principales productos que le provee a Isabella outfit son chaquetas, chalecos y peludos.

Evans: ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuenta con tres tiendas mayoristas dedicadas a la confección de ropa de mujer estilo Zara y H&M a pedido.

Dorothy: ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuenta con dos tiendas dedicadas a la venta mayorista de ropa de mujer entre sus productos principales encontramos kimonos, poleras, vestidos, enteritos y pantalones.

Primadona: ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuenta con una tienda mayorista de ropa de mujer de procedencia italiana, productos de más alta calidad y diseño más exclusivo entre los principales productos que provee a Isabella outfit son, blusas, abrigos, chaquetas y pañoletas.

#### **4.2.3. Amenaza de sustitutos**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

**Existencia de productos sustitutos “Alto”**, existen variados productos sustitutos como chaquetas, kimono, peludos, poleras, vestidos, entre otros.

**Los sustitutos son equivalentes en términos de calidad y desempeño “Medio”**, debido a que los productos sustitutos no satisfacen en su totalidad lo que se necesita.

**Cuáles son los costos de cambio para los consumidores “Medio”**, debido a que no cumple la necesidad al 100%.

**Tabla N°7 Amenaza de sustitutos**

<b>Factor</b>	<b>Bajo</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Alto</b>
Existencia de productos sustitutos	Son casi inexistentes, o su precio es muy alto, comparado con los otros competidores			X	Existen uno o varios sustitutos
Los sustitutos son equivalentes en términos de calidad y desempeño.	Son inferiores	X			Son muy similares, y en algunos casos superiores.
Cuáles son los costos de cambio para los consumidores	Altos costos de cambio		X	X	Bajos costos de cambio
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión: es Alto,** debido a que existen varios productos sustitutos y los costos de cambio son bajos para los clientes, dependiendo del punto de vista o gustos del cliente un producto sustituto en el vestuario está basado en las telas o materiales en la confección de una prenda la cual le puede dar mejor calidad de producto o un menor valor.

Es por ello que si se piensa en productos sustitutos en lo que a prendas de vestir o accesorios se refiere va a depender cual sea la necesidad a satisfacer, como por ejemplo, si se piensa en abrigarse se puede optar a chaquetas de mezclilla con chiporro o sin chiporro, abrigos largos o cortos, casacas, corta viento, peludos, chalecos, beatles y dentro de estas mismas prendas se puede sustituir por otras según la tela como el cuero, reno, polar, algodón, piel, etc.

#### 4.2.4. Poder de los compradores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

- ✓ **Número de compradores “Bajo”.** debido a existen muchos compradores.
- ✓ **Posibilidad real que compradores se transformen en productores “Bajo”,** Es casi imposible, debido a la falta de experiencia, recursos financieros. La mano obra extranjera es más barata.
- ✓ **Impacto del producto comprado en la calidad de vida del comprador “Bajo “,** debido a que el vestuario es imprescindible para uso diario e impacta la buena o mala calidad de los productos.
- ✓ **Costo de cambio para el comprador “Alto”,** ya que existe una baja o casi nula relevancia en cuanto a costo se refiere.
- ✓ **El cambio de precio tiene impacto en el beneficio percibido por el comprador “Bajo”,** El cambio en los precios (alza o baja) provoca un gran impacto en los compradores.
- ✓ **Los compradores entran habitualmente en el negocio “Bajo”,** No es la meta de los consumidores.

**Tabla N°8 Poder de los compradores**

<b>Factor</b>	<b>Bajo</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Alto</b>
Número de compradores	Muchos compradores, turbulencia	X			Pocos compradores.
Posibilidad real que compradores se transformen en productores.	Es casi imposible	X			Es muy frecuente
Impacto del producto comprado en la calidad de vida del comprador	Son claves	X			No tienen mayor importancia
Costo de cambio para el comprador	Altos costos			X	Bajos o nulos costos de cambio
El cambio de precio tiene impacto en el beneficio percibido por el comprador	Alto impacto	X			Bajo impacto
Los clientes entran habitualmente en el negocio	No se detectó ningún caso	X			Existe una tendencia creciente al ingreso
		<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:** el poder de negociación del cliente es bajo, por lo tanto, el atractivo de la industria es alto. El costo que incurre un cliente al cambiar de tienda o de marca por la de otro proveedor es bajo, dado que la disponibilidad de productos sustitutos es amplia al igual que la información.

#### **4.2.5 Amenaza de nuevos entrantes**

El atractivo del mercado depende de qué tan fáciles de franquear sean las barreras de entrada y salida para los nuevos participantes. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

- ✓ **Sector experimentado “Alto”**, por lo tanto, las barreras del sector experimentado son alta, porque la experiencia ya no es un factor relevante en esta industria debido a que las tecnologías existentes ayudan e informan a como potenciar una empresa y también existe capacitaciones gratuitas para crecimiento de pequeñas empresas.
- ✓ **Poder de la marca y la lealtad del consumidor “Media”**, debido a que existe gran lealtad por parte de los consumidores, al momento de entrar una nueva empresa al sector es sumamente difícil, competir con empresas connotadas desde hace varios años, donde existe un consumidor fidelizado y exigente en calidad.
- ✓ **Exigencias de recursos para establecerse “alto”**, esta industria no necesita altos recursos financieros para entrar en mercado.

- ✓ **Ventajas de costo independientes del tamaño “Bajo”**, debido a que el tamaño de la empresa si influye en las ventajas de costos. Punto relevante son las economías de escala.
- ✓ **Acceso a canales de distribución “alta”**, debido a que el acceso a canales de venta tales como grandes centros comerciales son fácil, debido al apoyo al emprendimiento se facilitan puntos de encuentros temporales por periodos cortos a precios económicos y gratuitos.
- ✓ **Barreras tarifarias y restricciones comerciales “Alto”**, debido a la gran facilidad de importar productos. Si bien hay que cumplir con ciertas normativas gubernamentales no genera barreras.

**Tabla N°9 Amenaza de nuevos entrantes**

<b>Factor</b>	<b>Bajo</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Alto</b>
Sector experimentado	La experiencia y aprendizaje generan importantes ventajas			X	No hay ventajas provenientes del aprendizaje o experiencia
Poder de la marca y la lealtad del consumidor	Gran lealtad de marca		X		Productos commodities, no existiendo lealtad
Exigencias de recursos para establecerse	Gran exigencia de recursos financieros y materiales para operar			X	No hay exigencia de recursos financieros
Ventajas de costo independientes del tamaño	Competidores tienen ventajas por acceso a materias primas y patentes	X			Ventajas de costos no provenientes de las escalas son mínimas
Acceso a canales de distribución	Los canales de distribución son de difícil acceso.			X	Acceso a canales de distribución no presenta obstáculos
Barreras tarifarias y restricciones comerciales	Muchas normas y exigencias del gobierno, que crean barreras			X	Solo existen exigencias mínimas de registro
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	

Fuente: Elaboración propia



**Conclusión:** La amenaza de nuevos entrantes es alta, por lo que no es atractivo para la industria, provocando que sea fácil el acceso de competidores a la industria y saltar las barreras de entradas.

#### 4.2.6. Rivalidad competitiva

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

- ✓ **Número y grado de concentración “Alto”**, las empresas están enfocadas en todos los segmentos lo que hace que el número y grado de concentración sea alto.
- ✓ **Comportamiento del mercado “Medio”**, si bien la industria va en crecimiento, este no es rápido ni progresivo debido a que los avances se realizan paulatinamente y tampoco existe una guerra de precios debido a que las grandes empresas definen los márgenes de precios.
- ✓ **Costos de cambio para clientes “Bajo”**, dado que el costo para los clientes se considera bajo al momento de adquirir otro producto.
- ✓ **Posibilidades de innovación importante “Alto”**, si bien se encuentra en un estado de madurez, siempre es posible realizar mejoras gracias a la creatividad.
- ✓ **Tácticas agresivas usadas por competidores “Alto”**, dado que tiene sus estrategias competitivas de negocios son agresivas.
- ✓ **Barreras de salida del negocio “Baja”**, la mayoría de los activos de este negocio se pueden utilizar en otras actividades. Los productos que no se han vendido se pueden liquidar, la tienda se puede vender o dejar de arrendar. Existen costos fijos por salir, tales como los derivados de contratos laborales, pero la cantidad de empleados para

este negocio es reducida. Por último, no existen restricciones del gobierno o barreras emocionales de salida.

**Tabla N°10 Rivalidad Competitiva**

Factor	Bajo	B	M	A	Alto
Número y grado de concentración	Pequeño numero			X	Muchas similitudes tecnológicas y organizacionales
Comportamiento del mercado	Crecimiento rápido y progresivo		X		Guerras de precio y ofertas son comunes
Costos de cambio para clientes	Altos costos de cambio	X			Tecnología y métodos en constante evolución
Posibilidades de innovación importante	Sector maduro con posibilidades mínimas			X	Fusiones y adquisiciones en pleno desarrollo
Tácticas agresivas usadas por competidores	Competidores establecidos en sus posiciones			X	Competidores muy heterogéneos
Barreras de salida del negocio	Bajos costos de salida				Altos costos de salida
		x			
		2	1	3	

Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:** La rivalidad competitiva ALTA, debido a que existe gran cantidad de competidores similares y organizacionales y bajos costos de salida.

**4.2.7. Conclusión 5 fuerzas competitivas de la industria**

**Tabla N°11 Resumen Porter**

Resumen Porter	Evaluación		
	Bajo	Medio	Alto
Poder de los proveedores			X
Amenaza de sustitutos			X
Poder de los compradores	X		
Amenaza de nuevo entrantes			X
Rivalidad Competitiva			X
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

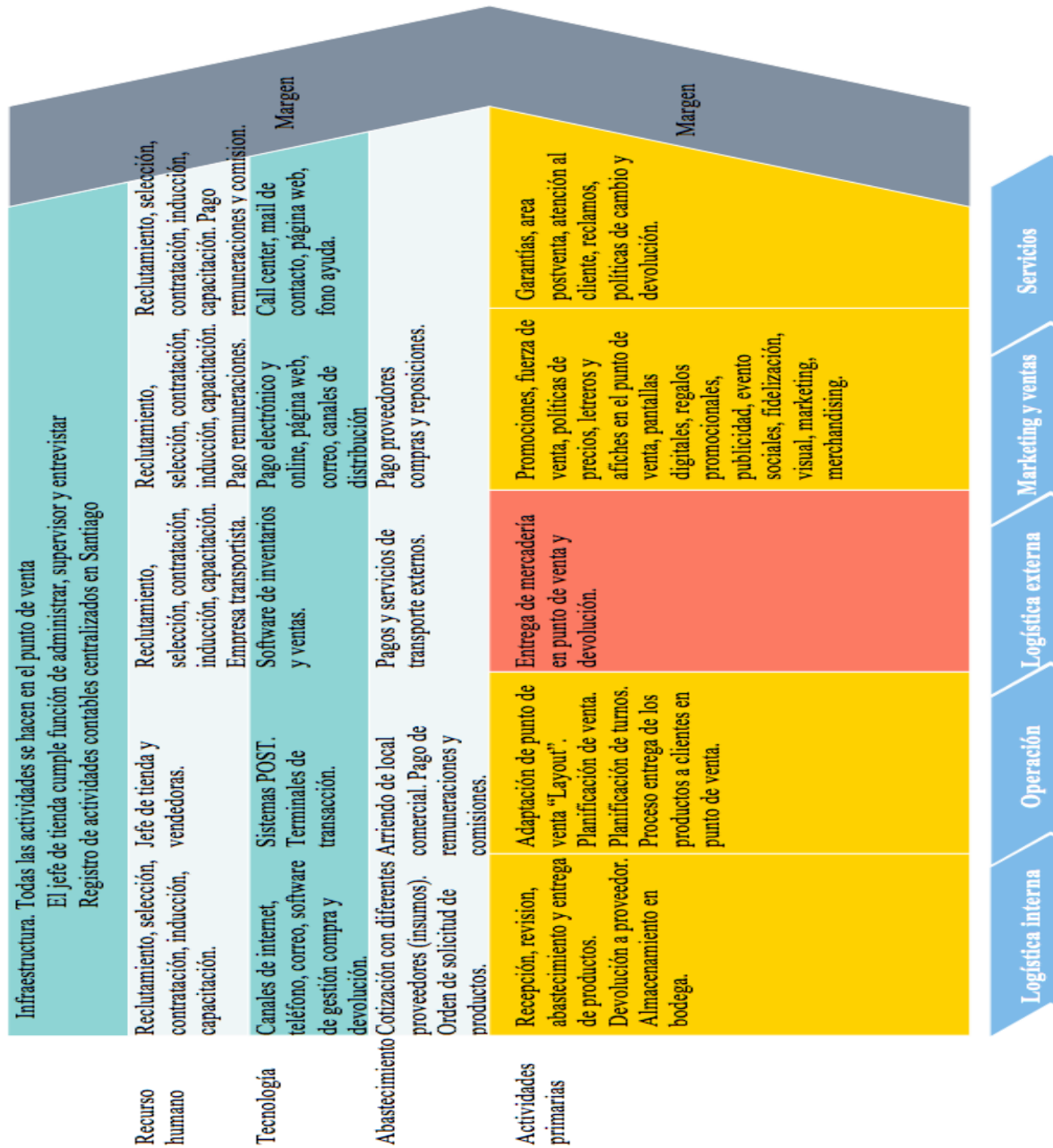
Fuente: Elaboración propia

Como conclusión final del análisis de Porter se determinó lo siguiente, el poder de negociación con los proveedores es alto debido a que tienen un alto porcentaje de concentración porque son pocos los proveedores de la industria, la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existe una gran cantidad de productos que pueden suplir la necesidad básica de vestir, en cuanto al poder de los compradores deben ser extremadamente bajos los índices de que un consumidor se convierta en productor, además los compradores son muchos por lo que su capacidad de organización es baja, la amenaza de nuevos entrantes

es alta dado que la probabilidad que entren a la industria es fácil debido a que existen las facilidades de importaciones, tienda mayoristas de 3 prendas hacia arriba y no se necesita de un gran capital financiero, por último en la rivalidad competitiva dentro de la industria del vestuario está en crecimiento constante en nuestro país lo cual hace que la amenaza sea alta. Podemos concluir según el análisis Porter que no es atractiva la industria según lo mencionado anteriormente por que los tres factores que son altos son fundamentales para la puesta en marcha del negocio.

### 4.3 Cadena de valor

**Cuadro N°8 Cadena de valor de la industria**



Fuente: Elaboración Propia

### **4.3.1 Actividades de la cadena de valor**

Las actividades que se desarrolla la industria son las siguientes:

#### **Operación**

- a) Ubicación de los locales: Para este tipo de industria la ubicación es un punto fundamental para su segmento objetivo de tal forma que puedan lograr una experiencia única dentro de sus instalaciones. Para esto se considera las vías de acceso, zonas geográficas, estacionamientos, entre otros.
- b) Planificación de labores y turnos: En esta industria existen labores que realizan los jefes de tienda y el personal de vendedores en cada local según la asignación entregada por área correspondiente.

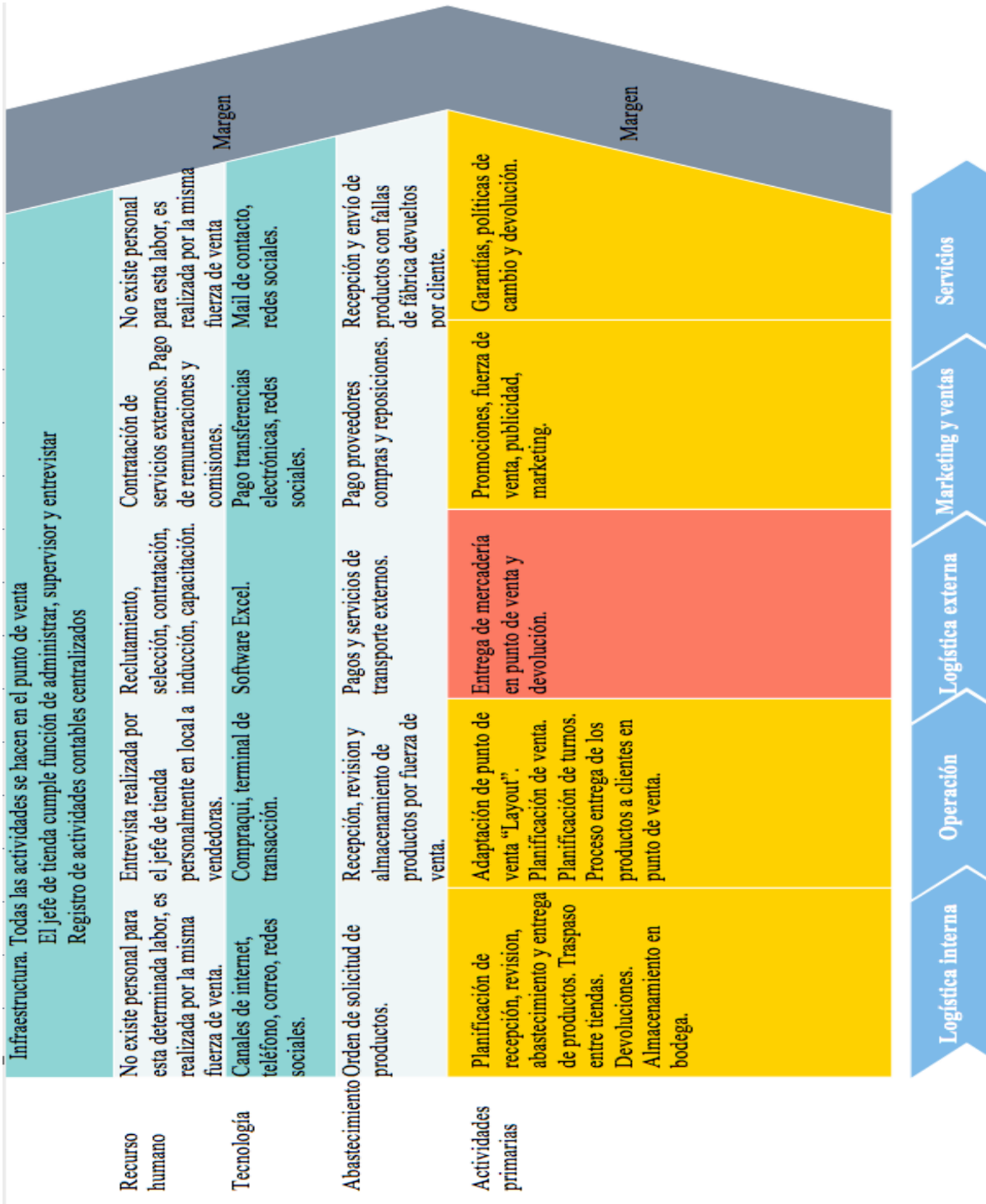
#### **Logística interna**

- a) Costo y obtención del producto: Para esta industria el costo y obtención del producto es sumamente importante ya que se un alza en los productos se vería altamente perjudicado. Todo esto debido a él gran poder de negociación que tienen los proveedores, por el bajo número que los compone, todos principalmente desde el extranjero.

#### **Servicios**

- a) Servicio al cliente: La correcta atención al cliente permitirá dar una buena imagen de la marca, aumenta las posibilidades de venta y reduce la publicidad negativa en torno a la empresa.

### Cuadro N°9 Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

---

**Las actividades que desarrolla la empresa son las siguientes:**

**Actividades primarias**

Logística interna: La empresa cuenta con instalaciones donde se recibe las mercaderías y se controla el estado de los productos, también se realizan traspaso entre bodegas y los productos en buen estado se almacena con el fin de mantener un control de inventario

Operación: En este tipo de empresa no aplica este punto dado que no existe procesos de fabricación debido a que solo se trabajan con productos terminados, lo que si se toma como operación es el proceso de entrega de producto lo cual se realiza en el punto de venta.

Logística externa: Existen dos modalidades de entrega de productos, la primera es aquella que se realiza en el punto de venta lo cual no genera logística externa, no obstante, aquellas compras que son realizadas a pedidos online las cuales, si solicitan logística externa, los medios utilizados son ChileExpress, Starken, Pullman Cargo y Correos de Chile.

Marketing y ventas: En la empresa las ventas se hacen efectivas por puntos de ventas e internet con los cuales pretende alcanzar un nivel de ventas óptimo con la ayuda de su fuerza de ventas Para lograr ser reconocida la empresa utiliza distintos tipos de publicidad, ya sea a través de Expo e internet, principalmente redes sociales. Con lo cual intenta propagar la empresa y ofrecer sus productos.

Servicios post venta: Es un servicio que da un valor agregado a la empresa; las garantías las cuales cuentan con cambio del producto en caso de algún desperfecto o falla.

**Actividades de Apoyo**

Infraestructura: La empresa cuenta con software (Compraquí) necesario para realizar el proceso de transacciones administrativas del comercio y hace que sus procesos sean



confiables y amigables para el vendedor y comprador. En cuanto a la supervisión maneja valores de efectivos y documentos, cuadraturas de turnos, cajas depósitos, cierres diarios, entre otros. En relación a las entrevistas laborales son realizadas por el personalmente seleccionado el personal que cumple con los requisitos para el cargo. Adicionalmente cada encargado o jefe de local debe enviar sus reportes diarios para su cuadratura final.

Gestión de recursos humanos: En la empresa las entrevistas de trabajo son realizadas personalmente por el jefe de tienda ya que no cuenta con un Departamento centralizado de RRHH como en la industria por lo que el mismo jefe de tienda ve el tema de que el personal entrevistado cumpla con dos problemas fundamentales:

- ✓ Eficiencia del hombre en el cargo.
- ✓ Adecuación del hombre al cargo.

En logística interna y servicios no existe personal para el cargo ya que el mismo jefe de tienda y vendedores realizan las labores de recepción, almacenamiento del vestuario, así como también las atenciones de post venta, reclamos, garantías entre otros.

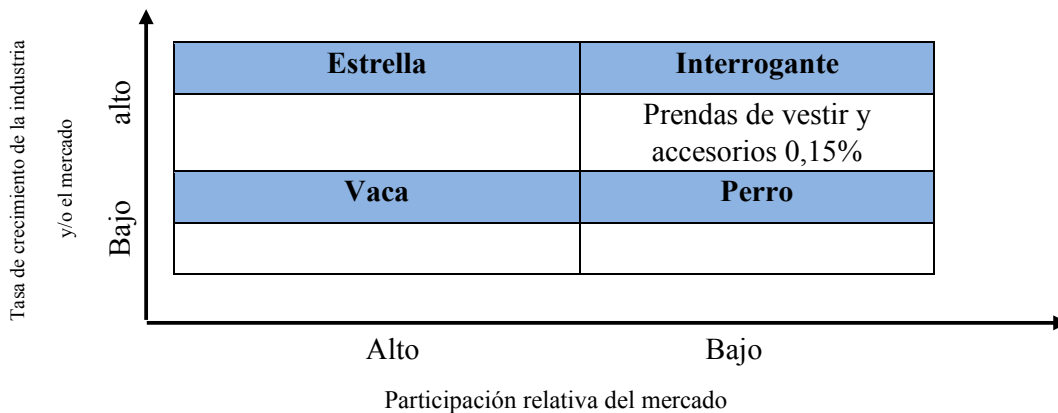
Desarrollo de Tecnologías: En la empresa el desarrollo de nuevas tecnológicas en cada prenda de vestir o accesorios es fundamental para distintos usos, con mayor calidad, y modelos innovadores acorde a las necesidades del mercado. Es beneficioso el avance de las comunicaciones sociales (Correo electrónico, Facebook, páginas web, etc.), benefician a las empresas para la mejora continua del producto y la atención al cliente.

Abastecimiento de las Empresas: La empresa cuenta medianamente con los abastecimientos según su demanda, por lo que podemos deducir que estas satisfacen de forma encarecida con un stock de los productos. Un punto relevante en la actividad se lleva la gestión de cotizar y solicitar los productos a distintos proveedores, pago a transportes externos los cuales entregan el producto en punto de venta y compras para reposiciones. Cabe señalar que la recepción, revisión y almacenamiento de productos se realiza por fuerza de ventas. Como también la recepción envío de productos con fallas de fábrica devueltos por cliente

#### 4.4 Clasificación de productos (Matriz BCG)

Este modelo tiene como objetivo ayudar a Isabella Outfit a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado. La finalidad es tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocio y sobre todo de inversiones. A continuación, se muestra tabla de productos que componen la Matriz BCG.

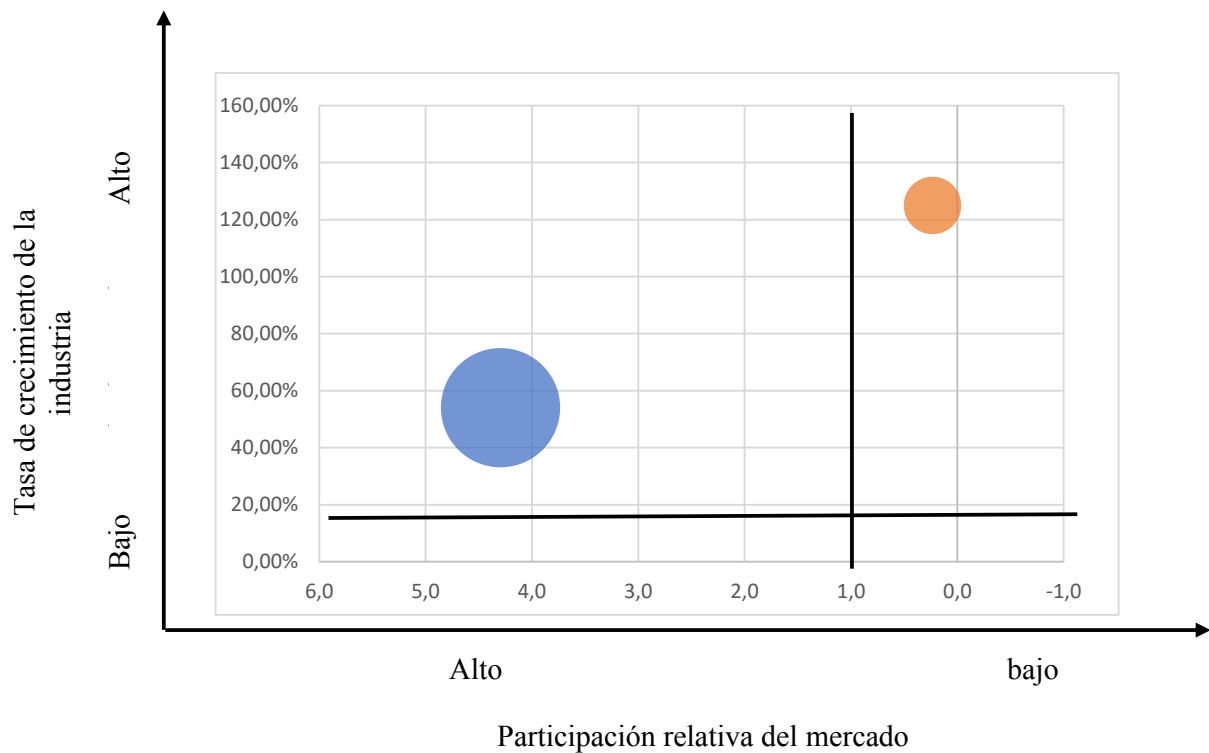
#### Gráfico N°9 Clasificación Matriz BCG (mercado)



Fuente: Elaboración Propia.

Para complementar estos resultados a continuación se presenta la matriz asociada solo a la empresa.

**Gráfico N°10 Matriz BCG (empresa 2018-2019)**



Fuente: elaboración propia.

Esta herramienta de análisis interno de la empresa nos permite determinar que producto debería la empresa invertir más recursos, pero en el caso de Isabella outfit cuenta con sólo tipo de productos prendas de vestir y accesorios.

Es decir, analiza la cartera de negocios para determinar cuáles son nuestros mejores y peores recursos en términos de retorno de la inversión.

En este caso no podremos calcular en que porcentaje participa en mercado cada producto ya que está en mismo rubro “ventas de prendas de vestir y accesorios” en la página de SII, las ventas anuales en Chile en este rubro corresponden a \$ 27.914.014,4 UF (anexo n°14) y las ventas anuales en la región del Bio-Bio en este rubro corresponden a \$ 1.348.551, 4 UF (anexo n°15) por lo tanto, la tasa de participación en el mercado de la empresa Isabella Outfit con una venta anual correspondiente a \$ 2103.05 UF (anexo N°12) con relación a nivel país sería de 0,0075% y a nivel regional 0,155% de participación.

Por lo tanto, como se muestra en cuadro N°9 se decide encasillar a los productos prendas de vestir y accesorios en cuadrante “Interrogante” porque son productos que se están introduciendo en mercado, por lo tanto, sus ventas son escasas en comparación al mercado, aunque aumenta con alta tasa de crecimiento.

Por esta razón se requiere de inversión en publicidad para darse a conocer y de una estrategia para obtener un posicionamiento; el futuro de los productos de Isabella Outfit en el mercado es incierto pudiendo acabar en cualquiera de los otros cuadrantes.

Por otra parte se compara las ventas de prendas de vestir y accesorios por separado en los periodos 2018 y 2019, información extraída de las ventas anuales del registro manual de ventas de la empresa Isabella Outfit (anexo N°12), con estos datos se realizó un gráfico N°10 para demostrar la ubicación de cada producto en el cuadrante correspondiente, en caso de las prendas de vestir (circulo azul) corresponden a 81% de las ventas anuales de la empresa Isabella Outfit para el año 2019 teniendo un 4,3% de participación de mercado en relación al

periodo anterior y 54, 03% tasa de crecimiento en relación al periodo anterior, es por esto que se clasifica en el cuadrante “Estrella” porque genera liquidez ,siendo el producto líder con un gran potencial de crecimiento. En el caso de los accesorios (circulo naranja), corresponden a 19% de las ventas anuales de la empresa Isabella Outfit para el año 2019 teniendo un 0,2% de participación de mercado en relación al periodo anterior y 124,48% la tasa de crecimiento en relación al periodo anterior, es por esto que se clasifica en cuadrante “interrogante”, porque tiene un rápido crecimiento, pero con baja participación es necesario, dependiendo de inversión y la estrategia podrían convertirse en estrella ( anexo N°13).

#### **4.5 Modelo VRIO**

El modelo VRIO permitirá determinar si las competencias centrales, recursos y capacidades son valiosas, raras, inimitables y si estos permiten a la organización captar y apoderarse del valor. En este sentido, se analiza lo siguiente:

1. Valioso. ¿En qué medida neutraliza las amenazas o aprovecha las oportunidades?
2. Raro. ¿Cuántos competidores poseen el recurso?
3. Inimitabilidad. ¿Es fácil o difícil por parte de los competidores imitar los recursos
4. Organización. ¿En qué medida se organiza la empresa para aprovechar el recurso?

**4.5.1 Análisis de recursos**

**Cuadro N°10 Análisis VRIO**

Análisis VRIO RECURSOS					
	V	R	I	O	
RECURSOS	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización Empresarial	Ventaja para la empresa
Recursos Físicos	NO	NO	NO	NO	NO
Recursos Intelectuales	SI	SI	SI	SI	SI
Recursos Humanos	NO	NO	NO	NO	NO
Recursos Financieros	SI	NO	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

**Recursos Físicos:** No son considerados una ventaja para la empresa, producto que los recursos físicos son copiables y existen sustitutos, como son los Stand en los Mall o Locales establecidos, los que al poseer una infraestructura mayor pueden integrarse y eliminar cualquier poder que signifique tener estos recursos.

**Recursos Intelectuales:** Son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, porque para está es valioso tener información sobre sus clientes como gustos y preferencias, así podrá gestionarlos. Por otro lado, al ser un negocio nuevo, la información que genere éste es exclusivo y por ende no es imitable.

**Recursos Humanos:** No son una fuente de ventaja para la empresa porque no existe especialización de conocimientos técnicos. Su capital humano carece de estudios relacionados al rubro. Esto implica que para que cambie el escenario y sea sostenible en el tiempo, deben

considerarse políticas de recursos humanos como son incentivos, desarrollo de carrera y compensaciones económicas.

**Recursos Financieros:** Sí son considerados una fuente de ventaja para la empresa porque no es fácil de imitar y si bien existen variadas fuentes de financiamiento, se requiere de un gran capital inicial aproximadamente de \$ 10.000.000.

#### 4.5.2 Análisis de capacidades

#### Cuadro N°11 Análisis VRIO capacidades

	Análisis VRIO Capacidades				Ventaja para la empresa
	V	R	I	O	
CAPACIDADES	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización empresarial	
Capacitación a personal y desarrollo de competencias claves	NO	NO	NO	NO	NO
Prospección y capacitación de clientes.	SI	SI	NO	SI	SI
Desarrollo y gestión de los sistemas de información	SI	SI	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

**Capacitación a personal y desarrollo de Competencias Claves:** No son una fuente de ventaja competitiva, sin embargo, debiese ser importante y trabajar en ello ya que el conocimiento técnico es fundamental. Esto último implica que deberá establecer promociones y desarrollos para que la empresa se transforme en un lugar grato para trabajar con perspectivas de desarrollo para todo el equipo de Isabella Outfit.

**Prospección y captación de clientes:** Es una capacidad fundamental en este negocio no sólo por los ingresos que generan los clientes, sino por las oportunidades que significa tener clientes cautivos, lo que le permite a la empresa apropiarse del valor que estos generan.

**Desarrollo y Gestión de los Sistemas de Información:** También es una capacidad que posee Isabella Outfit, ya que la importancia y la adecuada gestión que se desarrolle con está, permitirá establecer las fuentes de valor y aquellas posibles donde se pueda crecer.



**4.5.3 Análisis de competencias**

**Cuadro N°12 Análisis VRIO Competencia**

	Análisis VRIO Competencias				
	V	R	I	O	
COMPETENCIAS	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización empresarial	Ventaja para la empresa.
Ser especialistas	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicación de los servicios o productos a los segmentos de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollo de la gestión sobre el cliente.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia.

Ser Especialistas. El poseer factores diferenciadores como los mencionados frente a productos y servicios sustitutos, genera una oportunidad que debe ser capitalizada en el corto y largo plazo a través de innovación, para que esto permita generar diferencias constantemente y de esta forma se genera la sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

Comunicación de los servicios o productos a los segmentos de mercado. Esta es una de las principales competencias a desarrollar, ya que esto no permitirá ser conocidos y generar nuevas oportunidades a través del conocimiento de dichas necesidades.

Desarrollo de la gestión sobre el cliente, es el primer paso para generar confianza y posterior compromiso por parte de los clientes.

#### **4.5.4 Conclusión análisis VRIO**

La principal ventaja competitiva es la especialización, si bien existen entre sus competidores, esta destaca de sobre manera en el mercado. Por otro lado, nuestra empresa tiene una clara orientación al cliente, donde buscamos desarrollar una experiencia emocional. De esta forma buscamos crear relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Uno de los puntos más relevantes es la información y la capacidad que tiene Isabella Outfit que si bien destaca aún se encuentra en bruto y es una buena oportunidad para hacer crecer el negocio.

#### **4.6 Modelo 7S**

Para llevar a cabo este modelo se realizaron diversas preguntas en una reunión entre las colaboradoras y dueña de Isabella Outfit, las cuales se detallan a continuación.

##### **4.6.1 Primera S: STRATEGY (Estrategia)**

La primera S consiste en la planeación desarrollada por una empresa. La cual, según el modelo McKinsey, debe estar alineada. Esto significa que la estrategia debe tener una articulación clara y estar enfocada a largo plazo para conseguir una ventaja competitiva. Las

preguntas para analizar esta esfera son las siguientes; las cuales serán respondidas por la dueña de Isabella outfit:

✓ ¿En qué consiste su estrategia?

R: En ser una tienda online de ropa de mujer reconocida en Chile

✓ ¿De qué forma piensa usar los recursos y capacidades para alcanzar los objetivos?

R: Aprovechando todo lo que está disponible para alcanzar nuestros objetivos.

✓ ¿Qué los hace diferentes?

R: Las prendas de confección que son más exclusivos y también la variedad en tallas y modelos de nuestros productos más vendidos

✓ ¿Cómo se adapta a los cambios del mercado?

R: Siempre nos actualizamos y nos adaptamos a los cambios ya que somos una empresa con pocos años en el mercado, con personal joven que se actualiza en las distintas tendencias en ventas y prendas de vestir.

✓ ¿De qué forma compite?

R: Con innovación para destacar ante nuestra competencia, adelantándonos e informándonos nuevas tendencias en el vestuario, renovando la mercadería constantemente antes que nuestra competencia, también negociamos con los proveedores para la obtención de un mejor precio y asegurar el stock del producto.

#### 4.6.2 Segunda S: STRUCTURE (Estructura)

Consiste en la estructura definida por la empresa para su organización.

- ✓ ¿Cuántos procesos hay?

R: No cuenta con procesos definidos

- ✓ ¿Cómo se definen la jerarquía, responsables y autoridades?

R: Toda la responsabilidad la lleva Scarleth Fernández que es la dueña

- ✓ ¿Cuáles son las unidades de negocio?

R: No cuenta con unidades de negocio definidas

- ✓ ¿De qué manera la empresa estructura sus recursos (maquinaria, materiales, personas, tiempo, dinero, etc.)?

R: Dependiendo de las necesidades de la empresa se adquieren más materiales de trabajo, personal de venta y se invierte de acuerdo a las condiciones estudiadas previamente de un lugar determinado ejemplo en caso de una expo de 4 días la inversión es menor que a una expo de 1 mes considerando el clima, la temporada, fecha y ubicación.

- ✓ ¿Cómo se establecen los flujos de comunicación?

R: Idealmente intentamos comunicarnos solo en horas de trabajo de 10:00 AM a 21:30 PM. Existe bastante confianza entre nosotras, por lo tanto, cada vez que es necesario consultar o contactarnos lo hacemos por medio de WhatApps o llamadas, también entre vendedoras se contacta para cuando una clienta quiere una prenda que no está disponible en un expo y pueda ir a retirarla a nuestra tienda en Mall mirador Bío-Bío.

### 4.6.3 Tercera S: **SISTEMS (Sistemas)**

La estructura expone los procesos del negocio. Cada proceso tiene un «cómo» definido para lograr los resultados previstos. Con sistemas se refiere a los métodos formales de operación establecidos como procedimientos y actividades, pero también a los flujos de información y los métodos informales (no establecidos o documentados) de operación.

- ✓ ¿Cuáles son los sistemas que emplea la organización?

R: No contamos con documentos formales para una mejor organización de la empresa.

- ✓ ¿Dónde están los chequeos y controles en estos sistemas?

R: En cuadernos y en archivos Excel.

- ✓ ¿De qué forma se realiza el seguimiento y evaluación en estos sistemas?

R: De forma diaria cotejando los registros en los cuadernos y archivos en Excel.

### 4.6.4 Cuarta S: **SHARED VALUES (Valores compartidos)**

La cuarta S se considera el factor central de modelo de 7 esferas de Mckinsey, porque los valores son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados.

- ✓ ¿Qué tienen como valores organizacionales?

R: responsables, amables, sinceras y atentas.

- ✓ ¿De qué manera se refleja en el personal los valores organizacionales?

R: Con el compañerismo, la buena atención al cliente, el respeto y afecto entre ellas.

- ✓ ¿Cómo percibe la cultura organizacional?

R: De buena forma, porque todas vamos en mismo sentido y tenemos claros los objetivos de la empresa.

#### **4.6.5 Quinta S: SKILLS (Habilidades)**

El personal cuenta con talentos y habilidades, al igual que la organización por el conjunto de habilidades de sus trabajadoras. Dicho de otra forma, en habilidades se piensa en eso, que la organización sabe hacer mejor que nadie.

- ✓ ¿Cuáles son las habilidades más fuertes de la empresa?

R: La habilidad de persuadir y atender de la mejor forma a nuestras clientas.

- ✓ ¿Sus trabajadoras demuestran su capacidad para realizar su trabajo?

R: Sí, siempre se destacan por una buena atención.

- ✓ ¿Qué habilidades les faltan?

R: Hablar más idiomas para poder atender a clientas extranjeras.

#### 4.6.6 Sexta S: STYLE (Estilo de liderazgo)

Consiste en la forma de administración de la empresa. Es un de los factores intangibles. Las preguntas están dirigidas al estilo de liderazgo ejercido.

- ✓ ¿La organización es burocrática?

R: No

- ✓ ¿Existe una cadena de mando muy definida para tomar las decisiones?

R: No

- ✓ ¿Hay libertad en la toma de decisiones?

R: No

- ✓ ¿El personal trabaja de manera colaborativa o competitiva?

R: Si

- ✓ ¿Qué comportamientos o logros recompensa la organización?

R: Las metas en ventas y cumplir con los turnos mensuales

#### 4.6.7 Séptima S: STAFF (Personal)

Todo lo asociado al personal. Sus motivaciones, capacidad de desarrollo, desempeño general. Este factor busca que se reflexione en cómo se recluta, selecciona, contrata, evalúa, capacita, motiva y recompensa a los trabajadores.

- ✓ ¿Qué necesidades tiene el personal?

R: De un buen ambiente laboral, horario justo y alta remuneración.

- ✓ ¿Cómo se siente el personal en la organización?

R: Contento y cómodo

- ✓ ¿Dónde falta personal?

R: En el área administración, marketing y gestión.

#### 4.6.8 Conclusiones 7S

El análisis 7S arrojó un resultado negativo para la empresa Isabella Outfit lo cual demuestra que los factores no están alineados, por lo tanto, hay aspectos por mejorar como los siguientes.

**Estilo:** La dueña no tiene un punto de vista estratégico al dirigir la empresa, sino que se orienta más al aspecto financiero que da soluciones a corto plazo. El líder de la empresa debe reforzarse y desarrollar la equidad entre las diferentes áreas de la empresa.

**Estructura:** La estructura está encabezada principalmente por la dueña, por lo que se debe reforzar el nexo entre el personal conseguir más eficiencia en los procesos de la empresa.

**Sistema:** La empresa cuenta no con software especializado para el registro de los costos y ventas.

**Habilidades:** Isabella Outfit tiene entre sus competencias la orientación al cliente, la empresa no realiza capacitaciones relacionadas a reforzar las competencias en Ventas de su personal.

**Estrategia:** La estrategia debe ser divulgada a todo nivel organizacional

#### 4.7 Análisis FODA

##### Cuadro N°13 FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<p>La empresa evoluciona en crecimiento hacia el mercado online.</p> <p>Los puntos de venta, se ubican estratégicamente en grandes centros comerciales, los cuales son accesibles por diferente tipo público.</p> <p>Permite la compra en punto de ventas y sitios web.</p> <p>Poseen estacionamiento para clientes.</p> <p>Posee diferentes sistemas de pago electrónicos y en efectivo.</p>
-------------------	---



OPORTUNIDADES	<p><b>LEY 20.935 REAJUSTE AL INGRESO:</b> Al aumentar el poder adquisitivo ayuda a fomentar el gasto.</p> <p><b>LEY 16.744 SEGURO SOCIAL:</b> Si bien es un gasto fijo, es favorable debido que hay ahorro por concepto de coberturas asociadas al seguro.</p> <p><b>PROYECTO DE LEY "REFORMA TRIBUTARIA":</b> debido a que existen dentro de la reforma incentivos para la inversión.</p> <p><b>CÓDIGO DEL TRABAJO:</b> la industria guarda lo éticamente correcto tanto para los trabajadores como empleadores.</p> <p><b>LEY N° 2951 LEY DE LA SILLA:</b> El trabajador podrá descansar y obtener un buen desempeño en su jornada laboral.</p> <p><b>SERNAC LEY 19.496:</b> Otorga un nivel de transparencia y respaldo al momento de las compras y servicios post venta.</p> <p><b>TRATADOS DE LIBRE COMERCIO:</b> Es una oportunidad ya que la industria podrá tener mayor acceso en la compra de sus productos ya sea materias primas o producto terminados con bajos costos.</p> <p><b>ISO 9000:</b> Los productos entregados son monitoreados por estas normas reconocidas internacionalmente, por ende, los materiales importados certifican su calidad.</p> <p><b>TLC:</b> Debido a que es más bajo el costo de importar productos desde sus fábricas.</p> <p><b>BOLSAS PLÁSTICAS:</b> Debido a que la industria ya está incorporada la cultura ecológica en sus bolsas, mejorando así su imagen institucional.</p> <p><b>LA REGIÓN DEL BIOBÍO:</b> porque favorece la industria teniendo una mayor cantidad de clientes potenciales en la zona.</p> <p><b>ESTILO DE VIDA:</b> Al consumir más productos de vestuario es favorable para la industria ya que el comportamiento del mercado chileno se incrementa de manera exponencial.</p> <p><b>TASA DE NACIMIENTO:</b> a pesar de disminuir la tasa de natalidad esta no es una cantidad considerable por lo que esta cifra sigue favoreciendo a la industria.</p> <p><b>TASA DE DEFUNCIÓN:</b> aunque la tasa de mortalidad haya aumentado a un 5.12% de un año a otro esto no afecta a la industria sin dejar de considerar que la esperanza de vida va en aumento lo que afecta de forma positiva a la industria.</p> <p><b>MOVILIDAD SOCIAL:</b> favorece a la industria ya que en el tiempo los consumidores buscaran más la calidad y el consumo aumentara.</p> <p><b>TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN:</b> Ya que se tiene la capacidad de entregar información al mercado y concretar ventas.</p> <p><b>CAMBIOS TECNOLÓGICOS:</b> Debido que fomenta la compra de productos técnicos para un mayor confort.</p> <p><b>TECNOLOGÍAS DEL PUNTO DE VENTA:</b> Genera estadísticas, beneficios al medio ambiente y al personal.</p> <p><b>TECNOLOGÍAS DE VENTAS:</b> Factibilidad, tiempo, control.</p> <p><b>NUEVOS DESCUBRIMIENTOS TECNOLÓGICOS:</b> Debido a que la industria va a la vanguardia en tecnologías e innovación</p> <p><b>CLIMA:</b> Dado los Factores climáticos que se generan en esta zona dan la facilidad de incrementar las Ventas, como también a crear accesos a consumidores. Diversificando sus productos orientándolos fuertemente al clima lluvioso. Por lo tanto, la demanda se proyecta al alza. Cabe mencionar que la industria no tiene directa incidencia con el medio ambiente ya que se sitúa dentro de un centro comercial con libres accesos de estacionamiento y accesos varios para todo tipo de medios de transporte.</p> <p><b>RIVALIDAD COMPETITIVA:</b> La rivalidad competitiva baja, debido a que no existen mayores riesgos asociados en cuanto a rivalidad ya que gran parte de la industria se encuentra consolidada y practicas competitivas estandarizadas.</p> <p><b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:</b> el poder de negociación es bajo, por lo tanto, el atractivo de la industria es alto. El costo que incurre un cliente al cambiar de tienda o de marca por la de otro proveedor es bajo, dado que la disponibilidad de productos sustitutos es amplia al igual que la información. <b>AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:</b> La amenaza de nuevos entrantes es baja, por lo que es atractivo para la industria, provocando que sea difícil el acceso de competidores a la industria.</p> <p><b>NUEVOS DESCUBRIMIENTOS TECNOLÓGICOS:</b> La evolución de la tecnología no es tan relevante dado que es paulatina a través del tiempo.</p> <p>Posibilidad de vender productos de manera online: así, Isabella OutFit puede expandir su cuota de mercado al abordar nichos de compradores digitales.</p> <p>Facilidad de potenciar las ventas online desde la tienda física; tal como el caso de éxito de Buy Online para Shopify POS. Solución diseñada para transformar el showrooming de una Amenaza a una Oportunidad.</p> <p>Existencia de tecnologías para el seguimiento de mercancías; lo cual mejora la logística, optimiza los procesos y permite un nivel de control y de planificación sin precedentes.</p> <p>Capacidad de mejorar las experiencias de compra mediante la visibilidad de entregas; los sistemas de seguimiento de pedidos permiten que los compradores digitales realicen seguimiento en tiempo real de sus productos y se comuniquen utilizando las redes sociales de manera directa.</p>
---------------	---

DEBILIDADES	<p>Al comparar las cadenas de valor de la industria frente a la empresa, se detecta que no se realiza capacitación a sus vendedores.</p> <p>Alta rotación de personal.</p> <p>Isabella Outfit no realiza capacitación a sus vendedores.</p> <p>No hay personal específico en cada función, todos realizan las diferentes funciones y tareas.</p> <p>Selección de personal con poca experiencia y aptitudes para desempeñarse en el área.</p> <p>Falta de logística en abastecimiento en Stock de mercaderías.</p> <p>No existe un logo que represente a la marca como tal.</p>
AMENAZAS	<p><b>TASA DE DESEMPLEO:</b> El aumento del desempleo hace que las familias limiten sus compras, por lo cual se ven afectados de manera exponencial las ventas.</p> <p><b>LEY 20.935 REAJUSTE DEL INGRESO:</b> Aumentan los costos asociados a remuneraciones, lo que no significa que reflejaría posibles ingresos asociados a la productividad</p> <p><b>PROYECTO DE LEY "REFORMA TRIBUTARIA":</b> Debido que afecta directamente a los ingresos de la empresa de primera categoría.</p> <p><b>LEY 18.525 NORMAS SOBRE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS AL PAÍS:</b> ya que esto genera un costo extra en la industria de vestuario al momento de utilizar productos extranjeros ya sea en materia prima o terminada.</p> <p><b>LEY LABORAL N°20.764 MODIFICA PERMISO LABORAL:</b> Es un problema para la industria debido a que esta normativa está dirigida a los trabajadores. Es por ello que se ven afectados los ingresos, rentabilidad, costos, productividad, etc.</p> <p><b>SERNAC LEY 19.496:</b> regula la industria que cumpla con las normativas que impone.</p> <p><b>TLC:</b> La competencia también se ve beneficiada de los tratados.</p> <p><b>DEPARTAMENTO DE RENTAS Y PATENTES:</b> Impone Trámites burocráticos debido a la documentación que se requiere.</p> <p><b>MINISTERIO DEL TRABAJO:</b> Obliga a la industria a regirse por las normativas impuestas.</p> <p><b>PIB:</b> Ya que en esta industria la producción es un factor importante y se vería afectada según este resultado al momento de proyectar ventas futuras.</p> <p><b>IPC:</b> Si aumenta demasiado el precio de los productos, se podría ver afectado la compra de vestuario y calzado por ende una reducción de los clientes.</p> <p><b>PODER DE LOS PROVEEDORES:</b> Alto poder de los proveedores, al existir una baja cantidad de proveedores, haciendo más riesgoso la amenaza generando oportunidades de colusión y monopolio.</p> <p><b>AMENAZA DE SUSTITUTOS:</b> La amenaza de productos sustituto es alta, debido a que reemplazan en casi su totalidad la satisfacción que entrega el producto.</p> <p>Sustituye gran parte de lo que necesita.</p> <p>Saturación del mercado retail.</p> <p>Rivalidad de proveedores y competidores por agresivas políticas de compra y precios de venta.</p> <p>Fuertes competencias nacionales.</p> <p>Alta sensibilidad al escenario económico que se vive tras la crisis social que existe actualmente en el país.</p>

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión FODA

Al analizar la esencia de la empresa, se detectó que no cuenta con misión, misión, valores, objetivos claros. Carece totalmente de una dirección estratégica. Al comparar la cadena de valor de la industria con la empresa se observan algunas actividades de las áreas funcionales que se realizan de forma diferente, principalmente el proceso de reclutamiento y selección de personal para la fuerza de venta, lo realiza el jefe de tienda, este proceso se realiza sin los filtros adecuados, como experiencia, aptitudes, exámenes o test psicológicos y capacitaciones correspondientes, por ende, esto genera una alta rotación de personal. En el área de RRHH en

logística de entrada la empresa no cuenta con personal para esta labor debido a que las realizan las mismas vendedoras, también en la actividad de servicios ya que son los mismos vendedores más el jefe de tienda quienes atienden solicitudes de garantía, reclamos etc. Lo que provoca un problema tanto en el personal que contratan ya que no se realiza una entrevista a fondo con capacitación correspondiente y la sobrecarga de labores que tiene los vendedores lo cual repercute en la buena atención de cliente por el hecho de realizar muchas funciones lo que da como resultado una mala atención. En cuanto a la cantidad de información y datos por parte de los clientes, es insuficiente el uso de que se aplica en la actualidad de software utilizados, principalmente por redes sociales. Los cuales se pueden impulsar de manera exponencial. Esto último es realmente relevante, dado el escenario económico que se vive en la actualidad, incertidumbre de sobre manera. A continuación, se diseñará la propuesta para los objetivos específicos planteados en puntos anteriores.

# **CAPITULO V PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA**

A través de diversas reuniones de trabajo realizadas en el mes de diciembre del 2019, en la tienda de Isabella Outfit, la cual consta de entrevista a la dueña, Scarleth Fernández, como también entrevistas a las colaboradoras, su fuerza de venta, se ha logrado levantar toda la información importante para realizar las siguientes propuestas para el periodo 2020-2025.

Isabella Outfit no posee una Misión ni Visión, por lo tanto, se propone la siguiente:

### **5.1. Misión**

Ser la mejor alternativa de Outfits en la región del Bío-Bío, en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el consumo de nuestro vestuario a través de la venta online amigable, logrando a su vez solidez de la empresa y el bienestar de sus colaboradores

### **5.2. Visión**

Ser una empresa líder y reconocida en la venta online de ropa de mujer en Chile.

Al establecer los puntos anteriores se estandariza la orientación principal de la empresa, por ende, conduce a obtener mejores resultados, dado que se entenderán los lineamientos que conforman la empresa y su funcionamiento como tal.

### **5.3 Valores Propuestos**

Estos son imprescindibles para el análisis estratégico porque son de ayuda para definir los principios éticos de la empresa. Para Isabella Outfit se establecen:

Responsabilidad, en el cumplimiento que cada feria la solicite.

Confianza, para aplicarlo en todos los productos ofrecidos por Isabella Outfit

Espíritu de servicio y respeto, entregando una atención que obtenga todas las expectativas de los clientes.

Al definir valores a Isabella Outfit se logran conducir a obtener mayores y mejores resultados, dado a que se conocerá los lineamientos que conforman la empresa y cuáles son las bases de sus funcionamientos.

#### **5.4 Objetivos estratégicos propuestos**

Los objetivos estratégicos propuestos para la empresa Isabella Outfit comprende el periodo 2020 a 2025 los cuales son:

1. Mayor participación de mercado expandiendo el negocio a todas las regiones del país.

✓ Participar en al menos 1 feria itinerante en distintas regiones.

Para lograr esto es necesario contactar más productoras de eventos en el mall plaza a lo largo de Chile o en organizadoras de expo en hoteles y lugares públicos. El plazo para concretar estos espacios no debe superar el mes de diciembre de este año 2020. La persona a cargo de crear estas redes es la dueña de Isabella outfit y debe contar con al menos dos vendedoras dispuestas a viajar. El costo incurrido en cada expo de 5 días fuera de Concepción. es de aproximadamente \$100.000 sueldo, \$30.000 pasajes, \$60.000 alojamiento, \$20.000 bono por feria y \$357.000 arriendo espacio expo, total de \$567.000 en costos. Todo esto involucra una inversión de 28,3% mensual.

✓ Potenciar la modalidad de ventas a través de las redes sociales.

Con el fin de ejecutar esta modalidad se requerirá contratar servicios asociados a publicidad digital a través de las redes sociales, el cual tendrá la obligación de utilizar a diario el uso de estas plataformas, con un seguimiento mensual con el objetivo de

informar a la dueña de los beneficios atribuidos a esta implementación. El costo incurrido será variable, vale decir, de acuerdo a la utilidad obtenida respecto a esta implementación, la plataforma obtendrá una ganancia, es por ello que mientras más se potencien, más será lo se obtendrá de utilidad y el costo básico es de \$ 15.000.

2. Construcción y generación de protocolo interno de la empresa para potenciar la imagen de negocio en los mercados objetivos en el cual se rige la empresa

✓ Potenciar la imagen del negocio.

Para lograr este objetivo, se construirá un protocolo que consta de 5 pasos los cuales son: crear logo de la empresa; etiquetar todas las prendas; timbrar todas las bolsas de papel; entregar tarjeta de presentación y potenciar gigantografías. Para llevarlo a cabo es necesario solicitar a una imprenta 300 etiquetas mensuales por un monto de \$10.000, hacer tarjetas de presentación 300 mensuales por un monto \$ 10.000, comprar timbre con el logo de Isabella outfit \$ 35.000 solo una vez, recarga de tinta 15.000 anual, creación del logo de la empresa con gigantografía por un total \$ 65.000 solo una vez. La persona responsable de esta labor es la dueña de la empresa y en un periodo no superior a fines de mayo. La inversión en publicidad corresponde al 1% mensual en etiquetas y tarjetas y 0,91% de inversión el logo y gigantografía.

3. Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales.

✓ Externalizar el uso de redes sociales

Para lograr esta constancia en redes sociales es necesario contratar a alguien que se dedique 100% a las redes sociales diariamente, y dentro de las funciones que tendrá son: Publicar en Instagram y Facebook al menos una foto o video de las prendas de vestir y accesorios; subir entre 20 a 50 historias diarias; hacer concursos mensuales. El costo mensual presupuestado es de \$100.000 mensual en persona a cargo de redes sociales, \$40.000 en 4 secciones de fotografía de outfit, \$15.000 en gasto de publicidad semanal, \$20.000 en costo de prendas regaladas en los concursos mensuales, \$25.000 en costo mensual de mercadería regalada a embajadora. El total de gastos mensuales será de aproximadamente \$215.000 mensual, los cuales ayudaran a aumentar 1666 seguidores mensual, aumentando las ventas en 10% mensual y la marca en un periodo de 5 años. Todo esto tendrá un seguimiento mensual. Es necesario aproximadamente 10,75 % de inversión mensual.

#### 4. Mejorar el conocimiento de los trabajadores para una mejor atención

- ✓ Realizar capacitaciones al 100% de las vendedoras al termino de agosto del 2020.

Estas capacitaciones se harán a través de talleres gratuitos que ofrece Corfo o el mall plaza para sus trabajadores pymes, por lo tanto, no significará un gasto para la empresa, la responsable de esta labor será la dueña de Isabella Outfit que tendrá que inscribirse y postular a estos talleres, los que son necesarios para reforzar y fortalecer a las vendedoras mejorando la atracción al cliente, productividad, técnicas de negociación, cierre de ventas, trato a los clientes y el manejo de momentos de presión. Por lo tanto, para medir si funcionó el objetivo estratégico será necesario comparar las ventas entre el primer semestre y segundo semestre del 2020 después de haber sido capacitadas las vendedoras. No es necesario invertir.



# **CAPITULO VI DESARROLLO DE PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA**

### 6.1. Estrategia ANSOFF

Tomando como base la necesidad de crecer como empresa y la coyuntura que existe en el país, aplicaremos la Matriz Ansoff. Relacionando los productos con los que cuenta la empresa con relación al mercado en el cual se encuentra inserta. Para esto pensamos en dos incógnitas: ¿Qué productos ofrece? Y ¿A quiénes se los ofrece? Como ya conocemos las respuestas en puntos anteriores.

#### Cuadro N°14 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de <b>penetración</b> de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de <b>desarrollo</b> de mercados	Estrategias de <b>diversificación</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a matriz de Ansoff (2016)

De acuerdo a la matriz de desarrollo de producto-mercado, la propuesta es implementar la estrategia de penetración de mercado. El objetivo de esta decisión es obtener una mayor cuota de mercado, logrando un rápido reconocimiento de la marca y, por supuesto, fidelizar una parte importante del mercado con la comercialización de productos existentes, en un mercado que ya cuenta con un amplio grupo de clientes que conocen la oferta. Se relaciona en su

totalidad con una estrategia corporativa de expansión, lo que implica conseguir más y mejores ingresos, logrando obtener nuevos clientes. Las acciones a tomar son:

- ✓ Abarcar la cuota de mercado actual potenciando las ventas de manera online: así, Isabella Outfit puede expandir su cuota de mercado al abordar nichos de compradores digitales.
- ✓ Generar promoción y publicidad de las ventas online desde la tienda física; así será mucho más atractivo desde un punto de vista para los clientes, ya que podrán tocar y probar los productos. El objetivo es atraer potenciales clientes.
- ✓ Implementar la existencia de tecnologías para el seguimiento de mercancías; lo cual mejora la logística, optimiza los procesos y permite un nivel de control y de planificación sin precedentes.
- ✓ Lograr crear un boca a boca para mejorar las experiencias de compra mediante la visibilidad de entregas; todo esto a través de App con rastreo y seguimiento. Estos permiten que los compradores digitales realicen seguimiento en tiempo real de sus productos y se comuniquen utilizando las redes sociales de manera directa.

## **6.2. Estrategia reloj estratégico**

Afirmando las propuestas anteriores, utilizamos el Reloj de Bowman para reforzar la estrategia a implementar. La opción elegida es la híbrida, se crea un producto de mayor valor para el cliente mediante alguna diferenciación del mismo, pero manteniendo el precio bajo. Es una estrategia muy efectiva si conseguimos crear buena reputación, mostrando claramente a los clientes ese mayor valor y manteniéndolo de una manera consistente en el tiempo.

### Gráfico N°11 Reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia basado en Guerras y Navas (2016)

### 6.3 Fuentes de ventaja competitivas

En base a los estudios de Porter, las ventajas competitivas pueden ser de dos tipos, por enfoque y por liderazgo.

### Cuadro N°15 Ventaja competitiva

		<b>Ventaja Competitiva</b>	
		<b>Singularidad percibida por el consumidor</b>	<b>Posición de bajos costos</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Toda la industria</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Liderazgo en costos</b>
	<b>Solo un segmento</b>	<b>Enfoque (segmentación o especialización)</b>	

(Fuente: Guerras y Navas, 2016)

Para el caso de Isabella Outfit la ventaja competitiva debe ser por ENFOQUE: porque en las tiendas de vestuario se busca ser la mejor en el tipo de segmento al cual está dirigida, ofreciendo un producto de buena calidad considerando las tendencias que tiene el Outfit, casual y la moda internacional. El nicho más importante es el femenino.

#### **6.4 Cuadro de mando integral**

En el siguiente cuadro de mando integral, se desarrollará la estrategia propuesta definida anteriormente, con el objetivo de demostrar el conjunto completo de medidas de desempeño que contribuyen a la puesta en marcha de lo detallado en la matriz Ansoff.

**Cuadro N°16 Cuadro de mando integral para la empresa Isabella Outfit**

Cuadro de mando integral										
Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Unidad de medida	Acciones	Responsable	Indicador	Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Mayor participación de mercado expandiendo el negocio a todas las regiones del país	Participar en al menos 1 feria itinerante en distintas regiones	N°	Crear redes con nuevas productoras	Dueña de la empresa	N° de ferias mensuales por cada año	Anual	12	6	0
		Potenciar la modalidad de ventas a través de las redes sociales	%	Pagar publicidad Uso constante de redes sociales	Dueña de la empresa	% de ventas online con respecto al mes anterior en el año 2020	Mensual	100%	50%	15%
Cliente	Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales	Externalizar el uso de redes sociales	N°	Contratar persona a cargo de redes sociales	Encargada de redes sociales de Isabella outfit	N° de seguidores con respecto al mes anterior	Mensual	100.000	50.000	4.000
Interna	Construcción y generación del protocolo interno de la empresa para potenciar la imagen de negocio en los mercados objetivos en el cual se rige la empresa	Potenciar la imagen del negocio	N°	Crear logo Hacer etiquetas hacer bolsas con logo Hacer tarjetas de presentación Hacer gigantografías con la marca	Dueña de la empresa	N° de protocolos a diciembre del 2020	Trimestral	5	3	1
Formacion	Mejorar el conocimiento de los trabajadores para una mejor atención	Realizar capacitaciones al personal	%	Participar en capacitaciones o talleres para aumentar las ventas y atención al cliente	Dueña de la empresa	N° de trabajadores capacitados	Anual	100%	50%	0%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de mando integral anterior podemos ver que las actividades a llevar a cabo, están orientadas a la consecución de la visión y objetivos de Isabella Outfit, para llegar a estos lineamientos directivos, se plantea objetivos estratégicos, desglosándose en objetivos operacionales planteados a través de acciones, las cuales son evaluadas mediante indicadores, que son medibles, de forma cualitativa o cuantitativa, según corresponda el caso, se han planteado límites e intervalos de tiempo para la consecución de estos objetivos estratégicos y operacionales.

## **CAPITULO XII CONCLUSIONES**



## 7.1 Conclusiones

En conclusión, el diseño y propuesta realizada a Isabella Outfit, de la industria de vestuario y accesorios, para todos los efectos de investigación y análisis hemos utilizado como piloto una de sus locales ubicado en Av. Los Carrera 301, local 69, Concepción, Chile. Utilizando las herramientas de análisis se efectuó un levantamiento de información general de la empresa, su mercado, organización y sus procesos. El mercado del Outfit en Chile es bastante amplio, donde se encuentra una gran cantidad de empresas participantes de distinta envergadura. Desde micro, medianas hasta grandes empresas, la orientación de sus actividades depende de los clientes que deseen abarcar y que productos tenga. Es en este punto donde se pudo detallar como participa Isabella Outfit. Debido a lo anterior se realizó un diseño y propuesta de planificación estratégica, donde se establecieron factores que influyen en el funcionamiento de la empresa, esto a través de distintos análisis externos e internos con las distintas metodologías que aplican en cada caso, de acuerdo con los modelos de dirección estratégica antes expuestos. Estas metodologías han sido adaptadas al tamaño y requerimientos para Isabella Outfit, dando como resultado que la empresa se encuentra inserta en un amplio mercado, con una alta cantidad de competidores, una economía que favorece la participación de ella y su posibilidad de expandirse en el mercado actual. Se han propuestos lineamientos y directrices estratégicas, con el fin de que Isabella Outfit conozca y establezca sus bases de funcionamiento, teniendo presente su identidad y composición además de estar al tanto de su misión, visión y valores. A través de los distintos análisis realizados se han detectado algunas de las problemáticas que enfrenta Isabella Outfit y que se ha propuesto resolver: Abarcar la cuota de mercado actual potenciando las ventas de manera online: así, Isabella Outfit puede expandir su cuota de mercado al abordar nichos de compradores digitales. Generar promoción y publicidad de las ventas online desde la tienda física; así será más atractivo desde un

punto de vista para los clientes, ya que podrán tocar y probar los productos. El objetivo es atraer potenciales clientes. Implementar la existencia de tecnologías para el seguimiento de mercancías; lo cual mejora la logística, optimiza los procesos y permite un nivel de control y de planificación sin precedentes. Lograr crear un boca a boca para mejorar las experiencias de compra mediante la visibilidad de entregas; todo esto a través de App con rastreo y seguimiento. Estos permiten que los compradores digitales realicen seguimiento en tiempo real de sus productos y se comuniquen utilizando las redes sociales de manera directa. Para la consecución de los lineamientos antes expuestos, se ha generado un cuadro de mando integral, con la intención de acercarla a su misión, visión y objetivos planteados mediante la entrevista a la dueña. De acuerdo con esto se plantearon objetivos estratégicos, en diferentes plazos, que considera llevar a cabo: mayor participación de mercado expandiendo el negocio a todas las regiones del país; construcción y generación de protocolo interno de la empresa para potenciar la imagen de negocio en los mercados objetivos en el cual se rige la empresa; aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales; realizar capacitaciones al 100% de las vendedoras al término de agosto del 2020. Todo lo anterior fue expuesto y desarrollado con el fin de realizar la propuesta estratégica, acorde para Isabella Outfit. Esta propuesta se definió como una estrategia de penetración de mercado, llevando a la empresa a abarcar una mayor cuota de mercado en el gran Concepción, región del Biobío para el periodo 2020-2025.

A través de las mejoras propuestas, la empresa Isabella Outfit puede irse ayudando a alcanzar mayores ventas, resultado de una mayor penetración en el mercado y por consiguiente alcanzar las metas fijadas en su visión y misión, que es finalmente la razón de ser de la empresa.

## **Sugerencias**

Se recomienda que efectúe una reforma a su organización donde defina puestos y responsabilidades directas y eso le permita profesionalizar más su operación diaria. Se recomienda igualmente que la empresa busque nuevos clientes y refuerce la relación que posee con los actuales para que pueda seguir siendo una empresa exitosa. Se sugiere también que aproveche las condiciones que le favorecen actualmente para implementar estrategias de marketing tales como mejor promoción y adecuaciones a su producto, ambas expuestas también en esta investigación, que le permitan fortalecerse aun más como empresa y seguir manteniendo un crecimiento constante durante los próximos años. Por último, se sugiere estar alerta ante el escenario coyuntural que vive el país, principalmente por la incertidumbre que genera, múltiples protestas, altos índices de desempleo, constante alza del dólar, como también las múltiples demandas colectivas que solicita el pueblo chileno. Todos estos son factores sociales que afectan de manera negativa no sólo al rubro de Isabella Outfit, sino a más bien a todo el país y para que no afecte los ingresos de la empresa se recomienda realizar una acción empírica realizada posterior al 18 de octubre del 2019 la cual fue potenciar las ventas a través de redes sociales, esto permitirá fortalecerse aún más como empresa y seguir manteniendo un crecimiento constante durante los próximos años.

---

## Bibliografía

America Retail - Tecnologías de Comunicación. (2019). Obtenido de:  
<http://www.americaretail.com/destacado/los-avances-y-nuevas-tecnologia-del-retail/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Ley 20.764. (18 de julio de 2014). Obtenido de:  
<http://www.bcn.cl/resumenes-de-leyes?b=20.764&btx=&o=1&n=1&i=10&t=>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - Clima. (2019). Obtenido de:  
<http://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region8/relieve.ht>

Banco Central - Publicación Diario Financiero. (18 de mayo de 2019). Obtenido de:  
<http://www.df.cl>

Banco Central. (2019). Obtenido de:  
[https://www.bcentral.cl/documents/20143/935492/emf\\_102019.pdf/4ad376d4-c2c3-092400d4-ac9a92cb796c?t=1573082311882](https://www.bcentral.cl/documents/20143/935492/emf_102019.pdf/4ad376d4-c2c3-092400d4-ac9a92cb796c?t=1573082311882)

Bueno, E. (1996). Curso Básico de Economía de la empresa: Un enfoque de organización. Ediciones Pirámide.

Buonacore. (1980). Diccionario de Bibliotecología. Marymar.

Campbell, A. (1990). Mission & Bussines philisophy. Oxford: Heineman Professinal Publishing.

Castillo, L. (29 de enero de 2007). Fuentes secundarias de información. Obtenido de <http://www.pasca.org/taller/6.pdf>

Chile, B. (2019). Brain Chile. Obtenido de <https://www.brainchile.cl/>

Chile 3D- Estilo de Vida. (2019). Obtenido de:  
[http://www.msgg.gob.cl/wp/wpcontent/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias\\_Estilos-de-vida-de-loschilenos.pdf](http://www.msgg.gob.cl/wp/wpcontent/uploads/2017/04/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-loschilenos.pdf)

Corfo. (2019). Corfo. Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/home>

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica.

Diario Financiero. (s.f.). Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/mercados/divisas/en-volatiljornada-en-la-que-supero-de-momento-la-barrera-de-los-800/2019-11-12/083423.htm>.

Dirección del Trabajo. (s.f.). Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article95017.html>

Dirección del Trabajo - Código del Trabajo. (28 de mayo de 1931). Obtenido de [http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-95516_recurso_1.pdf)

Dirección del Trabajo - Ley de la Silla. (7 de diciembre de 1914). Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-98475.html>

Dirección del Trabajo, Ley 21.112. (30 de junio de 2018). Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-95017.html>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - TLC. (2019). Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/acuerdos-de-libre-comercio/>

Educación, M. d. (2019). División de Educación Superior, del Ministerio de Educación. Obtenido de <https://divesup.mineduc.cl>

Fosis. (2019). Fosis. Obtenido de <http://www.fosis.gob.cl/Paginas/Inicio.aspx>

Guerras, & Navas. (2016). La dirección estratégica de la empresa.

GFK Adimark. (2019). Obtenido de <https://encuestabicentenario.uc.cl/wpcontent/uploads/2018/10/Encuesta-bicentenario-2018-Sitio-Web.pdf>

Hax, A., & Majluf, N. (1997). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Prentice-Hall.

Hernández R., F. C. (2010). Metodología de la Investigación, Quinta edición. McGraw - Hill.

Interno, S. I. (01 de AGOSTO de 2016). Reforma Tributaria. Obtenido de [http://www.sii.cl/portales/reforma\\_tributaria/difusiondr\\_rt\\_07016.pdf](http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/difusiondr_rt_07016.pdf)

Instituto de Seguridad del Laboral ISL. (1 de febrero de 1968). Obtenido de <http://www.isl.gob.cl/tipo-normativa/decreto-supremo-no-369-1996>

INE. (2019). Obtenido de <https://www.ine.cl> Instituto Nacional de Estadísticas-INE. (s.f.).

Obtenido de:

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_precios/ipc/base\\_2013/](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_precios/ipc/base_2013/)

Instituto Nacional de Estadísticas - Ine. (2019). Obtenido de:

[https://www.ine.cl/docs/defaultsource/boletines/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-octubre2019.pdf?sfvrsn=985d5ed2\\_5](https://www.ine.cl/docs/defaultsource/boletines/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-octubre2019.pdf?sfvrsn=985d5ed2_5)

Instituto nacional de Estadísticas. (2019). Obtenido de:

[https://www.ine.cl/docs/defaultsource/meio-amiente/bolt%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-julio-septiembre2019.pdf?sfvrsn=35785ed2\\_6](https://www.ine.cl/docs/defaultsource/meio-amiente/bolt%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-julio-septiembre2019.pdf?sfvrsn=35785ed2_6)

Instituto Nacional de Normalización - ISO 9000. (2019). Obtenido de:

<http://www.inn.cl/nuevas-versiones-de-nch-iso9000-nch-iso9001-y-nch-iso14001-sonaprobadas>

Jarillo, J.-C. (1992). Dirección Estratégica. Mc-Graw Hill.

Johnson G., S. K. (2006). Dirección Estratégica, séptima edición. Pearson.

Kotler, P. (1988). Marketing Management: Analisis, Planning and Control. Prentice-Hall.

La Historia del Comercio Electrónico. (s.f.). Obtenido de: <https://www.lynkoo.com/lahistoria-del-comercio-electronico/>

La Tercera. (2019). Obtenido de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/tecnologiacamios-legislativos-chile-evolucion-a-propiedad-intelectual/422344/>

Lumpkin, G. D. (2003). La Elaboración del Plan Estratégico.

Martínez, J. (2006). Estrategia empresarial: La matriz de Ansoff, ¿sigue vigentes años después? Obtenido de Contabilidad y Negocios:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/409/402>

Ministerio de Economía, F. y. (2018). Economía.gob. Obtenido de: [https://www.economia.gob.cl/wpcontent/uploads/2018/11/Bolet%C3%ADn\\_Entorno\\_del\\_Microemprendimiento.pdf](https://www.economia.gob.cl/wpcontent/uploads/2018/11/Bolet%C3%ADn_Entorno_del_Microemprendimiento.pdf)

Ministerio de Hacienda. (2019). Obtenido de <http://inflacionbancocentral.blogspot.cl/>

Otros Ministerio del Trabajo. (2019). Obtenido de:

<https://www.chileatiende.gob.cl/entidades/ver/AL>

Municipalidad de Talcahuano - Rentas y Patentes. (2019). Obtenido de:

<http://www.talcahuano.cl>

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.

Publimetro-Leyes Comunes-Bolsas Plásticas. (7 de mayo de 2015). Obtenido de:

<http://www.publimetro.cl/nota/cronica/los-municipios-de-chile-que-han-regulado-el-uso-de-bolsas-plasticas/xIQpes!fx5aVIDPLCTww>

Quigley, J. (1993). Vision: How Leaders Develop ot, Share in and Sustain It. New York: McGraw Hill.

Sercotec. (2019). Sercotec. Obtenido de <https://www.sercotec.cl/>

Servicio de Impuestos Internos. (n.d.). From <https://zeus.sii.cl/cvc/stc/stc.html>

Servicio Impuestos Internos. (noviembre de 2019). Obtenido de <http://www.sii.cl>

Servicio Nacional de Aduanas - Ley 18.525. (18 de octubre de 2004). Obtenido de [http://www.aduana.cl/transparencia/1\\_DFL-31\\_22-ABR-2005.pdf](http://www.aduana.cl/transparencia/1_DFL-31_22-ABR-2005.pdf)

Servicio Nacional de Aduana - Chile - China. (18 de noviembre de 2005). Obtenido de <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070228/pags/20070228100917.html>

Servicio Nacional de Aduana - Chile - India. (16 de agosto de 2007). Obtenido de <http://www.aduana.cl/acuerdo-de-alcance-parcial-india/aduana/2007-02-28/102654.html>

Servicio Nacional de Aduana - Chile - Nueva Zelanda. (2005). Obtenido de <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070228/pags/20070228103424.html>

Servicio Nacional del Consumidor - Ley 19.496. (2019). Obtenido de <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/ley-del-consumidor/>

Tecnología de Iluminación LED. (s.f.). Obtenido de <http://www.electrosector.com/iluminacion-para-retail-de-ge/>

Tecnología - Contador de Personas. (s.f.). Obtenido de: <http://www.tecnologiasustentable.com/>

<https://www.america-retail.com/chile/chile-comercio-electronico-de-moda-y-belleza-se-duplico-en-los-ultimos-tres-anos/>

[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)



## **CAPITULO VIII: ANEXOS**

## Anexo N°1 Instrumento para levantar la misión y visión

### PAUTA DE TALLER ESTRATEGICO

FECHA:  
LUGAR:  
INICIO:  
FIN:  
ASISTENTE(S):

#### TEMAS A DISCUTIR

1. Definir los lineamientos de la visión.
2. Definir los lineamientos de la misión.
3. Definir Fortalezas y Debilidades.
4. Definir Oportunidades y Amenazas.

### INSTRUMENTOS PARA LEVANTAR LA MISIÓN Y VISIÓN

#### 1) Misión:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos? ¿A qué nos dedicamos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Por qué y para que lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿En que nos diferenciamos?

---

¿Qué valores respetamos?

2) Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Qué seremos en el futuro?

¿Qué y como queremos ser dentro de X años?

¿En que nos queremos convertir?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

¿Para quién trabajaremos?

---

Alumno Martín Daroch Sánchez

---

Dueña Isabella Outfit

## Anexo N°2 Instrumento para levantar FODA

### INSTRUMENTO PARA LEVANTAR FODA Análisis Interno

Evaluar cada área de la empresa, donde MN: Muy negativo y MP: Muy positivo.

Áreas Funcionales Factores Clave	Valoración				
	MN	N	E	P	MP
<b>AREA COMERCIAL</b>					
Cuota de Mercado					
Satisfacción de Clientes					
Nuevos Productos					
Canales de Distribución					
Cartera de Productos					
Fuerza de Venta					
Imagen de la Marca					
Publicidad y Promoción					
<b>AREA PRODUCCION</b>					
Control de Calidad					
Estructura de Costos					
Innovación de Productos					
Maquinaria Adecuada					
Productividad					
<b>AREA FINANCIERA</b>					
Estructura Financiera					
Vulnerabilidad ante las recesiones					
Recursos Financieros Adecuados					
Solvencia Financiera					
Capacidad Financiera					
Rentabilidad					
<b>AREA TECNOLOGICA</b>					
Tecnología Disponible					
Nueva Maquinaria					
Asimilación Tecnológica					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Nivel de Formación					
Clima Laboral					
Remuneraciones e Incentivos					
Nivel de Participación					
Experiencia de Directivo(s)					
<b>DIRECCION Y ORGANIZACIÓN</b>					
Estilo de Dirección					
Rangos Jerárquicos					
Normas Legales					
Estructura Organizacional					
Cultura Empresarial					

**Anexo N°3 Instrumento para levantar FODA**

**Análisis Externo**

Evaluar cada aspecto externo, donde: MN: Muy negativo y MP: Muy positivo. A: Amenaza y O: Oportunidad

Factor	Valoración					Elija una opción	
	MN	N	I	P	MP	A	O
Conocer las habilidad de los competidores							
Cumplir con los requisitos legales							
Pérdida de participación en el mercado							
Entrada de nuevos competidores							
Acceso a nuevos mercados							
Acceso a nuevos segmentos							
Adquisición de nueva maquinaria							
Nuevas presentaciones del producto							
Existencia de marcas posicionadas							
Existencia de marcas especializadas							
Clientes que no se atienden por falta de producto							
Alto número de competidores							
Precio elevado de materia prima							
Ampliación del portafolio de productos							
Crecimiento rápido del mercado							
Diversificación de productos sustitutos							
Integración vertical, hacia atrás de la competencia							
Integración vertical, hacia delante de la competencia							
Incremento en las ventas productos sustitutos							
Alto poder de negociación de clientes							
Alto poder de negociación de los proveedores							
Publicidad de la competencia							
Aprovechar al máximo la capacidad instalada							
Falta de integración del personal a planes y programas							

## Anexo N°4 Entrevista a clienta

### ENTREVISTA A CLIENTA

FECHA:

LUGAR:

INICIO:

TERMINO:

PARTICIPANTE(S):

TEMAS A DISCUTIR

1. Visión del cliente

2. Definir Oportunidades y Amenazas

¿Cuáles son los factores de decisión para comprar una prenda de vestir?

¿Cuáles son las prendas de vestir que más compra?

¿Cómo acostumbra a pagar?

¿Cuál es el precio promedio que se gasta en Isabella Outfit?

¿Cuál es su opinión sobre los productos ofrecidos en Isabella Outfit?

¿Cómo calificaría la atención entregada por Isabella Outfit?

---

## **Anexo N°5 Desarrollo entrevista cliente**

### **Entrevista a cliente**

FECHA: 16-12-2019

LUGAR: Mall mirador Bio Bio

INICIO: 10:00 hrs

TERMINO: 11:30 hrs

PARTICIPANTE(S): Javiera Valenzuela Contreras

#### TEMAS A DISCUTIR

1. Visión del cliente
2. Definir Oportunidades y Amenazas

¿Cuáles son los factores de decisión para comprar una prenda de vestir?

La calidad y exclusividad.

¿Cuáles son las prendas de vestir que más compra?

Fanática de las chaquetas y poleras de brillos.

¿Cómo acostumbra a pagar?

Con tarjeta.

¿Cuál es el precio promedio que se gasta en Isabella Outfit?

Entre \$ 30.000 y \$ 50.000.

---

¿Cuál es su opinión sobre los productos ofrecidos en Isabella Outfit?

Con respecto al Instagram las respuestas son rápidas, pero no encuentro toda la mercadería disponible publicada. Por eso prefiero venir a la tienda ya que encuentro más variedad y la atención es más personalizada y la vendedora es muy atenta. ¿Cómo calificaría la atención entregada por Isabella Outfit?

¿Cómo acostumbra a pagar?

---

Alumno Martín Daroch Sánchez

---

Alumno Scarleth Fernández Durán

---

Clienta



## Anexo N°6 Desarrollo cuestionario de dirección estratégica

### CUESTIONARIO DE DIRECCION ESTRATÉGICA

FECHA: 15° Enero • 2019

LUGAR: Mall Mirador Bio Bio.

INICIO: 15:00

TERMINO: 16:00

PARTICIPANTE(S): Martín Daroch - Scarleth Fernández..  
Carolina Luengo

#### TEMAS EN CUESTION.

1. Definir los lineamientos de la visión
2. Definir los lineamientos de la misión
3. Definir Fortalezas y Debilidades
4. Definir Oportunidades y Amenazas

#### CUESTIONARION PARA LEVANTAR LA MISION Y VISION

##### 1. Misión:

¿Quiénes somos?

Somos una tienda de Ropa de mujer Online..

¿Qué hacemos? ¿A qué nos dedicamos?

A vender Ropa de mujer por Instagram y en los mall de la Región.

¿Dónde lo hacemos?

En Concepción Mall plaza trébol, Mall Mirador Bío-Bío.  
Mall plaza los Angeles .-

¿Cómo lo hacemos?

Por Instagram, local Fijo en mall mirador Bío Bío  
y en las expo de los Mall trébol y los Angeles .-

¿Por qué y para que lo hacemos?

Vamos a las expo por publicidad y vendemos por  
Instagram para vender mas .-

¿Para quién lo hacemos?

Para las Mujeres .-

¿En qué nos diferenciamos?

En el buen gusto en prendas de vestir para Mujer.

¿Qué valores respetamos?

Nos guiamos por los valores de la competencia.

2. Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Ser la mejor Tienda de ropa de Mujer .-

¿Qué seremos en el futuro?

La tienda de ropa mas conocida

¿Qué y como queremos ser dentro de X años?

Tienda de ropa estable y fija en distintas ciudades.-

¿En que nos queremos convertir??


En las mas conocidas en venta online de Ropa de Mujer

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?


La incorporación de nuevos productos y forma de exponer los productos.-

¿Para quién trabajaremos?

Para alguna marca conocida con nuestras productos de confección o seguiremos de forma independiente.-



Alumno Martín Daroch Sánchez.



Trabajadora de Isabella Outfit.



Alumno Scarleth Fernández Durán



Dueña Isabella OutFit

## Anexo N°7 Desarrollo cuestionario para des arrollar FODA

### CUESTIONARIO PARA LEVANTAR FODA

#### Análisis Interno

Evaluar cada área de la empresa, donde MN: Muy negativo y MP: Muy positivo.

Áreas Funcionales	Valoración				
	MN	N	E	P	MP
<b>DIRECCION Y ORGANIZACION</b>					
Estila de Dirección				X	
Rangos Jerárquicos				X	
Normas Legales					X
Estructura Organizacional				X	
Cultura Empresarial				X	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Nivel de Formación			X		
Clima Laboral					X
Remuneraciones e Incentivos					X
Nivel de Participación				X	
Experiencia de Directivo(s)					X
<b>AREA TECNOLOGIA</b>					
Tecnología Disponible					X
Nueva Maquinaria				X	
Asimilación Tecnológica				X	
<b>AREA FINANCIERA</b>					
Estructura Financiera				X	

Vulnerabilidad ante las recesiones			✓		
Recursos Financieros Adecuados				✓	
Solvencia Financiera			.	✓	
Capacidad Financiera				✓	
Rentabilidad				✓	
AREA PRODUCCION					
Control de Calidad			✓		
Estructura de Costos			✓		
Innovación de Productos				✓	
Maquinaria Adecuada				✓	
Productividad				✓	
AREA COMERCIAL					
Cuota de Mercado			✓		
Satisfacción de Clientes				✓	
Nuevos Productos				✓	
Canales de Distribución			✓		
Cartera de Productos			✓		
Fuerza de Venta			.	✓	
Imagen de la Marca			✓		
Publicidad y Promoción			.	✓	

Análisis Externo

Evaluar cada aspecto externo, donde: MN: Muy negativo y MP: Muy positivo. A: Amenaza y O: Oportunidad

Factor	Valoración					Elija una opción	
	MN	N	I	P	MP	A	O
Falta de integración del personal a planes y programas			X			X	
Aprovechar al máximo la capacidad instalada				X			X
Publicidad de la competencia			X			X	
Alto poder de negociación de los proveedores		X				X	
Alto poder de negociación de clientes				X			X
Incremento en las ventas productos sustitutos			X			X	
Integración vertical, hacia delante de la competencia					X	X	
Integración vertical, hacia atrás de la competencia				X		X	
Diversificación de productos sustitutos				X		X	
Crecimiento rápido del mercado				X			X

Ampliación del portafolio de productos		X				X	
Precio elevado de materia prima			X			X	
Alto número de competidores		X				X	
Clientes que no se atienden por falta de producto			X			X	
Existencia de marcas especializadas			X			X	
Existencia de marcas posicionadas		X				X	
Nuevas presentaciones del producto			X			X	
Adquisiciones de nueva maquinaria					X		X
Acceso a nuevos segmentos				X			X
Acceso a nuevos mercado				X			X
Entrada a nuevos competidores		X				X	
Pérdida de participación en el mercado		X				X	
Cumplir con los requisitos legales					X		X
Conocer las habilidades de los competidores				X			X

---

## **Anexo N°8 Lista de productos**

A continuación, se detallará los productos:

### **Prendas de vestir:**

- **Poleras confección**
- **Palazos confección**
- **Crop tops confección**
- **Tapados confección**
- **Kimonos**
- **Calzas**
- **Lenceras**
- **Chalecos**
- **Peludos**
- **Chaquetas overzice mezclilla**
- **Chaquetas eco cuero**
- **Vestidos**
- **Maxi vestidos**
- **Faldas**

### **Accesorios:**

- **Cinturones**
- **Aros**
- **Pañoletas**
- **Collares**
- **Carteras**
- **Mochilas**
- **Coles**



## Anexo N°9 imágenes de productos

### Poleras Confección



### Palazos



Crop Tops



Tapados Confección



Kimonos



Calzas



Lenceras



Chalecos





Peludos



Chaquetas Overzice



### Chaqueta Eco Cuero



### Anexo N°10 Fotos local y página web

#### Local Guapas



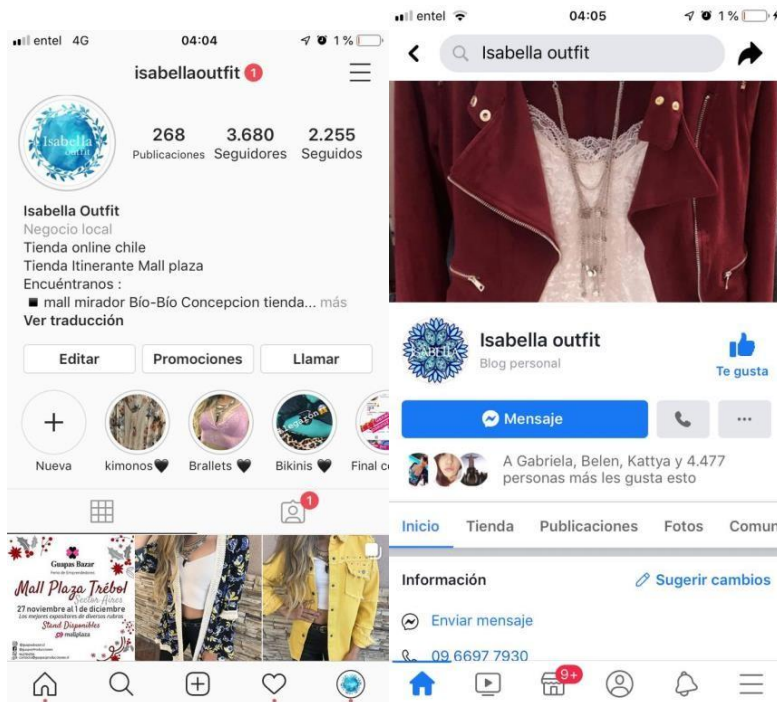
Fuente: Elaboración propia

### Carro Mall El Trébol



Fuente: Elaboración propia

### Página Web



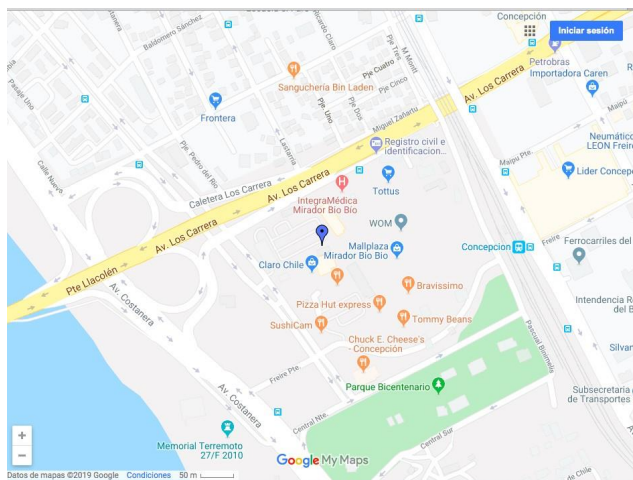
Fuente: Elaboración propia

### Stand Mall El Trébol



Fuente: Elaboración propia

### Anexo N°11 Fotografía aérea del Mall plaza Mirador Bio-Bio



Fuente: Google Maps Concepción (2019)



**Anexo N°12 Ventas Anuales (registro manual)**

mes	Total de ventas 2018	Total de ventas 2019
enero	\$ 856.000	\$ 2.159.030
febrero	\$ 1.094.040	\$ 1.950.350
marzo	\$ 1.605.990	\$ 3.236.990
abril	\$ 1.700.630	\$ 3.830.670
mayo	\$ 1.956.420	\$ 3.545.080
junio	\$ 2.489.651	\$ 3.670.000
julio	\$ 2.245.879	\$ 4.320.500
agosto	\$ 2.524.820	\$ 4.120.760
septiembre	\$ 2.948.563	\$ 7.550.330
octubre	\$ 3.597.125	\$ 4.410.780
noviembre	\$ 4.596.327	\$ 8.250.330
diciembre	\$ 10.928.459	\$ 12.808.048
	<b>\$ 36.543.904</b>	<b>\$ 59.852.868</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N°13 tabla de cálculos Matriz BCG**

Producto	2018				2019				Parti relat	tasa de crecim
	unidades	%	ventas	%	unidades	%	ventas	%		
Prenda de vestir	2081	87,00%	\$31.520.000	86,25%	3220	80,99%	\$ 48.550.200	81,12%	4,3	54,03%
Accesorios	311	13,00%	\$ 5.023.904	13,75%	756	19,01%	\$ 11.302.668	18,88%	0,2	124,98%
<b>Totales</b>	<b>2392</b>	<b>100%</b>	<b>\$36.543.904</b>	<b>100%</b>	<b>3976</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 59.852.868</b>	<b>100%</b>		<b>63,78%</b>

Fuente: elaboración propia

### Anexo N°14 Estadística de empresa por rubro nacionales

Año Comercial	ID_Rubro	ID_Subrubro	ID_Actividad	Número de Empresas	Ventas (UF)
2015	H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD. NUEVOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	523220 - VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR EN GENERAL, INCLUYE ACCESORIOS	13.957	27.914.014,4

Fuente: estadísticas por rubro y actividad económica nacional (SII,2015)

### Anexo N°15 Estadística de empresa por rubro, sub rubro, región y actividad económica (región del bio bio)

Año Comercial	ID_Rubro	ID_Subrubro	ID_Actividad	Número de Empresas	Ventas (UF)
2015	H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	523 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PROD. NUEVOS EN ALMC. ESPECIALIZADOS	523220 - VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR EN GENERAL, INCLUYE ACCESORIOS	1.360	1.348.551,4

Fuente: estadísticas por región, rubro y actividad económica (SII,2015)

## Anexo N°16 Propuesta de Plan estratégico para Isabella Outfit periodo 2020 - 2025

**Visión:** Ser una empresa líder y reconocida en la venta online de ropa de mujer en Chile.

**Misión:** Ser la mejor alternativa de Outfits en la región del Bío-Bío, en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el consumo de nuestro vestuario a través de la venta online amigable, logrando a su vez solidez de la empresa y el bienestar de sus colaboradores

### Valores:

- ✓ Responsables
- ✓ Confiables
- ✓ Serviciales

### Objetivos:

- ✓ Mayor participación de mercado expandiendo el negocio a todas las regiones del país.
- ✓ Construcción y generación de protocolo interno de la empresa para potenciar la imagen de negocio en los mercados objetivos en el cual se rige la empresa.
- ✓ Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales.
- ✓ Mejorar el conocimiento de los trabajadores para una mejor atención

### FODA:

FORTALEZAS	<p>La empresa evoluciona en crecimiento hacia el mercado online.</p> <p>Los puntos de venta, se ubican estratégicamente en grandes centros comerciales, los cuales son accesibles por diferente tipo público.</p> <p>Permite la compra en punto de ventas y sitios web.</p> <p>Poseen estacionamiento para clientes.</p> <p>Posee diferentes sistemas de pago electrónicos y en efectivo.</p>
------------	---

OPORTUNIDADES	<p><b>LEY 20.935 REAJUSTE AL INGRESO:</b> Al aumentar el poder adquisitivo ayuda a fomentar el gasto.</p> <p><b>LEY 16.744 SEGURO SOCIAL:</b> Si bien es un gasto fijo, es favorable debido que hay ahorro por concepto de coberturas asociadas al seguro.</p> <p><b>PROYECTO DE LEY "REFORMA TRIBUTARIA":</b> debido a que existen dentro de la reforma incentivos para la inversión.</p> <p><b>CÓDIGO DEL TRABAJO:</b> la industria guarda lo éticamente correcto tanto para los trabajadores como empleadores.</p> <p><b>LEY N° 2951 LEY DE LA SILLA:</b> El trabajador podrá descansar y obtener un buen desempeño en su jornada laboral.</p> <p><b>SERNAC LEY 19.496:</b> Otorga un nivel de transparencia y respaldo al momento de las compras y servicios post venta.</p> <p><b>TRATADOS DE LIBRE COMERCIO:</b> Es una oportunidad ya que la industria podrá tener mayor acceso en la compra de sus productos ya sea materias primas o producto terminados con bajos costos.</p> <p><b>ISO 9000:</b> Los productos entregados son monitoreados por estas normas reconocidas internacionalmente, por ende, los materiales importados certifican su calidad.</p> <p><b>TLC:</b> Debido a que es más bajo el costo de importar productos desde sus fábricas.</p> <p><b>BOLSAS PLÁSTICAS:</b> Debido a que la industria ya está incorporada la cultura ecológica en sus bolsas, mejorando así su imagen institucional.</p> <p><b>LA REGIÓN DEL BIOBÍO:</b> porque favorece la industria teniendo una mayor cantidad de clientes potenciales en la zona.</p> <p><b>ESTILO DE VIDA:</b> Al consumir más productos de vestuario es favorable para la industria ya que el comportamiento del mercado chileno se incrementa de manera exponencial.</p> <p><b>TASA DE NACIMIENTO:</b> a pesar de disminuir la tasa de natalidad esta no es una cantidad considerable por lo que esta cifra sigue favoreciendo a la industria.</p> <p><b>TASA DE DEFUNCIÓN:</b> aunque la tasa de mortalidad haya aumentado a un 5.12% de un año a otro esto no afecta a la industria sin dejar de considerar que la esperanza de vida va en aumento lo que afecta de forma positiva a la industria.</p> <p><b>MOVILIDAD SOCIAL:</b> favorece a la industria ya que en el tiempo los consumidores buscarán más la calidad y el consumo aumentará.</p> <p><b>TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN:</b> Ya que se tiene la capacidad de entregar información al mercado y concretar ventas.</p> <p><b>CAMBIOS TECNOLÓGICOS:</b> Debido que fomenta la compra de productos técnicos para un mayor confort.</p> <p><b>TECNOLOGÍAS DEL PUNTO DE VENTA:</b> Genera estadísticas, beneficios al medio ambiente y al personal.</p> <p><b>TECNOLOGÍAS DE VENTAS:</b> Factibilidad, tiempo, control.</p> <p><b>NUEVOS DESCUBRIMIENTOS TECNOLÓGICOS:</b> Debido a que la industria va a la vanguardia en tecnologías e innovación</p> <p><b>CLIMA:</b> Dado los Factores climáticos que se generan en esta zona dan la facilidad de incrementar las Ventas, como también a crear accesos a consumidores. Diversificando sus productos orientándolos fuertemente al clima lluvioso. Por lo tanto, la demanda se proyecta al alza. Cabe mencionar que la industria no tiene directa incidencia con el medio ambiente ya que se sitúa dentro de un centro comercial con libres accesos de estacionamiento y accesos varios para todo tipo de medios de transporte.</p> <p><b>RIVALIDAD COMPETITIVA:</b> La rivalidad competitiva baja, debido a que no existen mayores riesgos asociados en cuanto a rivalidad ya que gran parte de la industria se encuentra consolidada y prácticas competitivas estandarizadas.</p> <p><b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:</b> el poder de negociación es bajo, por lo tanto, el atractivo de la industria es alto. El costo que incurre un cliente al cambiar de tienda o de marca por la de otro proveedor es bajo, dado que la disponibilidad de productos sustitutos es amplia al igual que la información. <b>AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:</b> La amenaza de nuevos entrantes es baja, por lo que es atractivo para la industria, provocando que sea difícil el acceso de competidores a la industria.</p> <p><b>NUEVOS DESCUBRIMIENTOS TECNOLÓGICOS:</b> La evolución de la tecnología no es tan relevante dado que es paulatina a través del tiempo.</p> <p>Posibilidad de vender productos de manera online: así, Isabella OutFit puede expandir su cuota de mercado al abordar nichos de compradores digitales.</p> <p>Facilidad de potenciar las ventas online desde la tienda física; tal como el caso de éxito de Buy Online para Shopify POS. Solución diseñada para transformar el showrooming de una Amenaza a una Oportunidad.</p> <p>Existencia de tecnologías para el seguimiento de mercancías; lo cual mejora la logística, optimiza los procesos y permite un nivel de control y de planificación sin precedentes.</p> <p>Capacidad de mejorar las experiencias de compra mediante la visibilidad de entregas; los sistemas de seguimiento de pedidos permiten que los compradores digitales realicen seguimiento en tiempo real de sus productos y se comuniquen utilizando las redes sociales de manera directa.</p>
---------------	---

DEBILIDADES	<p>Al comparar las cadenas de valor de la industria frente a la empresa, se detecta que no se realiza capacitación a sus vendedores.</p> <p>Alta rotación de personal.</p> <p>Isabella Outfit no realiza capacitación a sus vendedores.</p> <p>No hay personal específico en cada función, todos realizan las diferentes funciones y tareas.</p> <p>Selección de personal con poca experiencia y aptitudes para desempeñarse en el área.</p> <p>Falta de logística en abastecimiento en Stock de mercaderías.</p> <p>No existe un logo que represente a la marca como tal.</p>
AMENAZAS	<p><b>TASA DE DESEMPLEO:</b> El aumento del desempleo hace que las familias limiten sus compras, por lo cual se ven afectados de manera exponencial las ventas.</p> <p><b>LEY 20.935 REAJUSTE DEL INGRESO:</b> Aumentan los costos asociados a remuneraciones, lo que no significa que reflejaría posibles ingresos asociados a la productividad</p> <p><b>PROYECTO DE LEY "REFORMA TRIBUTARIA":</b> Debido que afecta directamente a los ingresos de la empresa de primera categoría.</p> <p><b>LEY 18.525 NORMAS SOBRE IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS AL PAÍS:</b> ya que esto genera un costo extra en la industria de vestuario al momento de utilizar productos extranjeros ya sea en materia prima o terminada.</p> <p><b>LEY LABORAL N°20.764 MODIFICA PERMISO LABORAL:</b> Es un problema para la industria debido a que esta normativa está dirigida a los trabajadores. Es por ello que se ven afectados los ingresos, rentabilidad, costos, productividad, etc.</p> <p><b>SERNAC LEY 19.496:</b> regula la industria que cumpla con las normativas que impone.</p> <p><b>TLC:</b> La competencia también se ve beneficiada de los tratados.</p> <p><b>DEPARTAMENTO DE RENTAS Y PATENTES:</b> Impone Trámites burocráticos debido a la documentación que se requiere.</p> <p><b>MINISTERIO DEL TRABAJO:</b> Obliga a la industria a regirse por las normativas impuestas.</p> <p><b>PIB:</b> Ya que en esta industria la producción es un factor importante y se vería afectada según este resultado al momento de proyectar ventas futuras.</p> <p><b>IPC:</b> Si aumenta demasiado el precio de los productos, se podría ver afectado la compra de vestuario y calzado por ende una reducción de los clientes.</p> <p><b>PODER DE LOS PROVEEDORES:</b> Alto poder de los proveedores, al existir una baja cantidad de proveedores, haciendo más riesgoso la amenaza generando oportunidades de colusión y monopolio.</p> <p><b>AMENAZA DE SUSTITUTOS:</b> La amenaza de productos sustituto es alta, debido a que reemplazan en casi su totalidad la satisfacción que entrega el producto.</p> <p>Sustituye gran parte de lo que necesita.</p> <p>Saturación del mercado retail.</p> <p>Rivalidad de proveedores y competidores por agresivas políticas de compra y precios de venta.</p> <p>Fuertes competencias nacionales.</p> <p>Alta sensibilidad al escenario económico que se vive tras la crisis social que existe actualmente en el país.</p>

**Cuadro de mando integral**

Cuadro de mando integral										
Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Unidad de medida	Acciones	Responsable	Indicador	Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Mayor participación de mercado expandiendo el negocio a todas las regiones del país	Participar en al menos 1 feria itinerante en distintas regiones	Nº	Crear redes con nuevas productoras	Dueña de la empresa	Nº de ferias mensuales por cada año	Anual	12	6	0
		Potenciar la modalidad de ventas a través de las redes sociales	%	Pagar publicidad Uso constante de redes sociales	Dueña de la empresa	% de ventas online con respecto al mes anterior en el año 2020	Mensual	100%	50%	15%
Cliente	Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales	Externalizar el uso de redes sociales	Nº	Contratar persona a cargo de redes sociales	Encargada de redes sociales de Isabella outfit	Nº de seguidores con respecto al mes anterior	Mensual	100.000	50.000	4.000
Interna	Construcción y generación del protocolo interno de la empresa para potenciar la imagen de negocio en los mercados objetivos en el cual se rige la empresa	Potenciar la imagen del negocio	Nº	Crear logo Etiquetar todas las prendas hacer bolsas con logo entregar tarjetas de presentación potenciar gigantografías con la marca	Dueña de la empresa	Nº de protocolos a diciembre del 2020	Trimestral	5	3	1
Formacion	Mejorar el conocimiento de los trabajadores para una mejor atención	Realizar capacitaciones al personal	%	Participar en capacitaciones o talleres para aumentar las ventas y atención al cliente	Dueña de la empresa	Nº de trabajadores capacitados	Anual	100%	50%	0%

