



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA TIENDA ISABELLA OUTFIT

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTORES: TORRES TORRES, MAURICIO ALEJANDRO
VALDÉS FLORES, ÁLVARO RODRIGO

Profesor Guía: Castillo Morales, Eduardo Gastón

CONCEPCIÓN MARZO, 2020

Agradecimientos

Agradecer inmensamente el esfuerzo, la paciencia, dedicación y compromiso del profesor guía Sr. Eduardo Castillo Morales, Master en Marketing y Gestión Comercial, que hasta en los momentos más complejos guió de manera positiva dando soluciones y prestando apoyo.

Agradecer también el apoyo de Scarleth Fernández, dueña de la empresa, por su colaboración incondicional, entregando información valiosa para lograr los objetivos de la investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de habilitación profesional, tiene como objetivo entregar a la empresa Isabella Outfit, una propuesta de modelo de negocio basado en la comparación de los modelos CANVAS, Lean Canvas y Lean Startup, identificando cuál se adapta mejor a lo que la empresa necesita, entregando un valor distinto al negocio de la venta de ropa y accesorios para mujer a través de internet, específicamente en redes sociales y de forma presencial en el local que se encuentra ubicado en Mall Plaza Mirador Biobío.

Para desarrollar lo indicado anteriormente, se realizó un análisis del macro y microentorno de la empresa, partiendo por conocer los datos propios y generales. Luego de esto, se realizaron análisis más técnico, en donde se ocuparon herramientas como el análisis PEST, de esta forma pudimos conocer con mayor detalle los factores que influyen en el entorno de la empresa.

Una vez obtenido los resultados de la investigación anterior, continuamos aplicando una herramienta propuesta por Michael Porter, utilizando de esta forma el análisis de las 5 fuerzas de Porter. De esta manera, logramos conocer y analizar la competencia de la empresa en un determinado sector.

También se aplicó el análisis de la cadena de valor, esta herramienta sirve para describir las distintas actividades que realiza la empresa, la cual sirvió para conocerla internamente y luego aplicar los distintos modelos.

Se presenta además el análisis FODA, esta matriz permitió diagnosticar estratégicamente a la empresa y con ayuda de los análisis anteriores, tener una visión general y detallada de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Finalmente, se procedió a utilizar las tres herramientas para desarrollar los modelos de negocios, es decir CANVAS, Lean Canvas y Lean Startup, aplicando al mismo tiempo los análisis ya efectuados y mencionados anteriormente, con el objetivo de proponer uno que debería ser el seleccionado por la empresa, con sus respectivas directrices estratégicas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES PRELIMINARES	10
Descripción	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Metodología	11
Justificación	14
Alcances y limitaciones	15
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	17
1.1. Antecedentes del estudio	18
1.2. Definición de análisis estratégico	18
1.2.1. Misión	23
1.2.2. Visión	25
1.2.3. Valores	26
1.2.4. PESTEL	27
1.2.5. Las 5 fuerzas de Porter	31
1.2.6. Cadena de Valor	36
1.2.7. FODA	40
1.2.8. Early Adopter	43
1.2.9. Mapa de empatía	47
1.3. Definiciones de modelos de negocios	48
1.3.1. Tipos de modelos de negocio	51
1.3.2. CANVAS	52
1.3.3. Lean Startup	56
1.3.4. Lean Canvas	59

CAPÍTULO II EMPRESA Y SU ENTORNO	65
2.1. Historia de la empresa	66
2.2. Información general	66
2.3. Información estratégica	67
2.4. Organigrama	67
2.5. Entorno de la empresa	68
CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICOS	72
3.1. Análisis Estratégico	73
3.1.1. Análisis PESTEL	73
3.1.2. Análisis 5 fuerzas de Porter	78
3.1.3. Análisis Cadena de Valor	82
3.1.4. Análisis FODA	85
3.1.5. Early Adopter	87
3.1.6. Mapa de empatía	90
3.1.7. Modelo de negocio actual	94
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO	96
4.1. Clasificación y comparación de la información	97
4.1.1. Modelo de Negocio CANVAS	97
4.1.2. Modelo de Negocio Lean Canvas	103
4.1.3. Modelo de Negocio Lean Startup	107
4.2. Propuesta final de modelo de negocio	111
4.3. Modelo de negocio elegido	112
CONCLUSIONES	115
SUGERENCIAS	117
BIBLIOGRAFÍA	118
LINKOGRAFÍA	123
ANEXOS	124

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1. Análisis estratégico.	19
Ilustración N°2. PESTEL.	27
Ilustración N°3. Fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial.	31
Ilustración N°4. Cadena de Valor.	36
Ilustración N°5. Análisis FODA.	40
Ilustración N°6. Early Adopter	44
Ilustración N°7. Mapa de empatía	46
Ilustración N°8. Modelo Canvas.	52
Ilustración N°9. Lean Startup.	57
Ilustración N°10. Lean Canvas.	59
Ilustración N°11. Organigrama.	66
Ilustración N°12. Gastos de consumo por categoría en Chile.	67
Ilustración N°13. Competencias de Isabella Outfit	70
Ilustración N°14. Información territorial Biobío Censo 2002 y 2017	75
Ilustración N°15. Tasa de pobreza región del Biobío	75
Ilustración N°16. Indicadores educacionales región del Biobío	76
Ilustración N°17. Proveedores de Isabella Outfit	79
Ilustración N°18. Resumen Las 5 Fuerzas de Porter	80
Ilustración N°19. Early Adopter.	86
Ilustración N°20. Personas entrevistadas	89
Ilustración N°21. Mapa de empatía.	90
Ilustración N°22. Lienzo Canvas.	96
Ilustración N°23. Lienzo Lean Canvas.	102
Ilustración N°24. Modelo Lean Startup.	107
Ilustración N°25. Página de Facebook de la empresa Isabella Outfit.	123
Ilustración N°26. Página de Instagram de la empresa Isabella Outfit.	124
Ilustración N°27. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Kimono satin).	125
Ilustración N°28. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Body vuelos).	126

Ilustración N°29. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Kimono soñado).	127
Ilustración N°30. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Poleras con Vuelo).	128
Ilustración N°31. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Vestido de lana estilo).	129

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este informe es orientar a la dueña de la empresa Isabella Outfit, a la aplicación de tres herramientas para construir modelos de negocios; esto son: Modelo CANVAS, Modelo Lean Canvas y Modelo Lean Startup, para obtener un modelo de negocio que ayude al desarrollo de la empresa y de esta forma ser un apoyo en ideas para sus futuras decisiones.

Para comenzar se realiza una breve descripción de lo que contiene este informe. Luego, se continúa definiendo el objetivo general, donde se expone la finalidad de esta investigación y también de todos los objetivos específicos, de tal manera de cumplir a cabalidad con el gran objetivo general. Una vez efectuada las aclaraciones de todos los objetivos, se indica la forma en cómo se llevó a cabo la metodología de trabajo, estableciendo en este punto las distintas investigaciones a usar como fueron la exploratoria, descriptiva y comparativa.

Respecto al capítulo del marco teórico, se describe los fundamentos en los cuales se sustenta esta investigación. Aquí se definen los distintos análisis que se realizan en este trabajo, que son: análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor y el FODA. Por otra parte, también se define los tres modelos a utilizar (Modelo CANVAS, Modelo Lean Canvas y Modelo Lean Startup).

Se presenta una introducción a la empresa, donde se hace una breve reseña de los principales hitos que ha tenido en estos años. También se describe la información propia de la empresa con los datos generales y se presenta una propuesta de organigrama con los datos recopilados en esta investigación.

En cuanto al capítulo de análisis comparativo y elaboración de propuesta de modelo de negocio, se analizó el macroentorno mediante el análisis PESTEL. En este análisis se identificó los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, que afectan a la empresa. Por otra parte, se analizó el microentorno, mediante el método de las 5 fuerzas de Porter, detectando las amenazas de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores, clientes y la rivalidad existente entre empresas. También, continuando con esta etapa, se realizó el análisis de la cadena de valor, identificando las fuentes de las ventajas competitivas basado en el análisis de las actividades de la empresa.

Una vez que se realizaron los análisis anteriores, en que se obtuvieron los datos del macroentorno, microentorno y el análisis interno, se procedió a completar el análisis estratégico con el análisis FODA, cuyo detalle nos sirvió para conocer características tanto internas como externas de la empresa.

También se revisó el modelo de negocio implícito de la empresa.

Para continuar, se procedió a confeccionar los tres modelos de negocios, analizado cada uno de ellos, escogiendo la mejor alternativa para esta empresa, y de ese modo orientar a la dueña en la toma de decisiones.

Por último, se dieron a conocer nuestras conclusiones, demostrando los resultados de la investigación y el resultado de los objetivos propuestos de un principio, además algunas sugerencias que se pueden aplicar en la empresa.

ANTECEDENTES PRELIMINARES

Descripción

Realizar una investigación del modelo de negocio implícito existente en la empresa Isabella Outfit y compararlo con otros tipos de modelos de negocios que se propondrán, para ver cuál se acomoda más a la tienda para posicionarse mejor, generando de esta forma, una propuesta de modelo de negocio explícito mejorado.

Objetivo general

Elaborar una propuesta de modelo de negocio explícito mejorado para la empresa Isabella Outfit.

Objetivos específicos

1. Construir un marco teórico de sustento al proyecto.
2. Revisar el actual modelo de negocio implícito.
3. Analizar el modelo implícito existente, utilizando diversas herramientas para construir modelos de negocio.
4. Proponer un modelo de negocio más adecuado a la empresa.

Metodología

Para llevar a cabo este proyecto, se realizó la investigación del tipo descriptivo y exploratoria. De acuerdo con lo que define Arias (2012)¹, la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de

¹ Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (Sexta Edición). Caracas: Editorial Episteme

investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Por otra parte, según el mismo autor Arias et al. (2012), define la investigación exploratoria como aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Para poder describir los aspectos fundamentales, nos enfocamos en obtener la información existente considerando la información primaria y secundaria.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Bounocore (1980)² define a las fuentes primarias de información 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”. Ejemplo de fuentes primarias son: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Bounocore et al. (1980) las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiple fuentes, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

Ahora bien, para poder obtener y evaluar toda la información que se puede recopilar de las fuentes de información, es necesario aplicar ciertas técnicas de investigación que en este caso definiremos la investigación de mercado. Según Naresh Malhotra³,

² Buonacore, D. (1980). Diccionario de Bibliotecología. (Segunda Edición). Buenos Aires: Marymar.

³ Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. (Segunda Edición). México: Prentice Hall. Págs. 21 y 22.

la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia".

Para Chisnall (1996)⁴, la investigación de mercados "tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes".

Kotler (2002)⁵, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

Según Sandhusen (2002)⁶, la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia".

Para poder procesar toda la información obtenida se requirió de métodos y técnicas para el procesamiento de los datos. Como lo menciona Hernández (2003)⁷ debe decidir qué tipo de análisis de los datos se llevará a cabo: cuantitativo, cualitativo o mixto.

- En caso de que el análisis sea cuantitativo, seleccionar las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos, dependiendo de las hipótesis formuladas y de los niveles de medición de las variables.

⁴Chisnall, P. (1996). *La Esencia de la Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall. Pág. 6.

⁵ Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. (Primera Edición). México: Ed. Prentice Hall. Pág. 65.

⁶ Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. (Primera Edición). Compañía Editorial Continental. México: CECSA. Pág. 199.

⁷ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición). México: Editorial McGraw.

- En caso de que el análisis elegido sea cualitativo, prediseñar o coreografiar el esquema de análisis de los datos.
- En el caso de que se haya obtenido datos cuantitativos y cualitativos a cada tipo de datos se aplica el análisis correspondiente.

Con la información que fue recopilada con estos tipos de investigación, nos fue de utilidad para realizar los distintos tipos análisis que se hicieron en esta memoria, como es el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor y el análisis FODA. Además, con la información obtenida se pudo construir los tres modelos de negocios.

Justificación

La empresa Isabella Outfit, se encuentra en el rubro de la venta de ropa para mujer y accesorios a través de internet (redes sociales) y también de forma presencial, donde los clientes pueden elegir las prendas y/o accesorios, logrando así estar unos años en el mercado local. Comenzó con ventas online, para luego competir en las ferias del Mall El Trébol. Luego, al hacer redes de contacto dentro de estas ferias, pudo lograr vender en otros Malls, como es el Mall Mirador Biobío y en el Mall de Los Ángeles. Actualmente Isabella Outfit posee un local estable en el Mall Mirador Biobío y también sigue participando en las ferias a las cuales es invitada.

En este mercado existe una gran cantidad de competidores, la principal competencia que soporta este negocio, es la gran cantidad de tiendas de moda que hay en la zona en se ubica. La mayoría de estas tiendas son parte de grandes cadenas del retail que ofrecen sus productos a muy bajo costo (promociones) y pequeñas tiendas alrededor. Entre las ventajas de establecer la tienda en distintos Malls, es que los productos de alguna forma son exclusivos, ya que son comprados en Santiago y que por lo general suelen llegar pocas prendas iguales a los diferentes negocios a nivel local.

Si bien es una empresa que sabe vender y que se ha mantenido estable por este tiempo, la realidad es que no conoce cuál es su modelo de negocio, por lo tanto, pierde una visión importante de cómo es su empresa, quienes son sus clientes, cuáles son sus proveedores habituales y qué ventajas ofrece esa habitualidad, sus

principales costos y cuáles son sus medios para poder mejorar su oferta de valor, financiarse, ganar dinero, expandirse y posicionarse en el mercado.

Dado lo anterior, se hace necesario realizar una investigación para conocer cuál es su modelo de negocio implícito que, si bien puede que no esté descrito, es algo que está en la definición de la empresa y se debe explicitar para luego analizarlo y compararlo con distintas metodologías escogidas y obtener uno que se adecue a la realidad del entorno y de la empresa misma.

Alcances y limitaciones

Alcances

Determinar el modelo de negocio implícito que tiene la empresa y desarrollar tres modelos de negocio, para luego compararlos y proponer uno que sea el más adecuado para la empresa Isabella Outfit, con esto mejorar su rentabilidad y hacer esta marca más conocida y más competitiva con otras dentro de la región, ganando más clientes, complementado la venta de ropa con la venta de accesorios.

Limitaciones

Para el estudio de la venta de ropa al detalle al por menor, además de accesorios para mujer, en este caso las prendas de vestir, está como limitación el no poder identificar los gustos y preferencias de los clientes, puesto que existe una gran variedad de tiendas y marcas en la región y de fácil acceso, por lo que no es fácil determinar una muestra de la población.

Para el desarrollo de esta investigación se dispuso de recursos financieros, humanos y materiales; en el ámbito financiero, se cuenta con los recursos para realizar los desplazamientos a los distintos lugares que requiere el desarrollo de la investigación. Respecto al recurso humano, se destaca el apoyo de Scarleth Fernández Durán, dueña de Isabella Outfit. Se dispone de recursos tecnológicos e informáticos de uso personal e institucional, facilitados por la universidad principalmente respaldos bibliográficos.

Con respecto al tiempo, la investigación se llevó a cabo en un periodo de 3 meses trabajando al menos 4 días a la semana de 18.30 a 22:00 horas aproximadamente.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes del estudio

Uno de los principales cuestionamientos que persigue a un emprendedor es el cómo aumentar las ventas de su negocio. Piensan que tienen un buen producto, un bonito local y muchas ganas de vender, pero los clientes no llegan.

Existe una infinidad de estrategias para dinamizar las ventas, algunas requieren de grandes inversiones de dinero y otras requieren de un alto nivel de creatividad. Saber cuál es la mejor forma de promocionar un negocio depende del presupuesto disponible, del modelo de negocio, de la industria en que compite y de muchos otros elementos.

Actualmente el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación es fundamental para poner en marcha un buen negocio y si a esto agregamos la aplicación de algún modelo de negocio a seguir, sin duda le da una mayor probabilidad de éxito a cualquier emprendimiento.

Por lo anterior, con esta investigación queremos responder a la interrogante que tenemos ¿será el actual modelo el mejor? Con este informe lograremos saber si con la propuesta de un modelo de negocio basado en la teoría de los diferentes autores, será más competitiva para el desarrollo y continuidad de la empresa en comparación a lo que tiene como modelo actualmente.

1.2. Definición de análisis estratégico

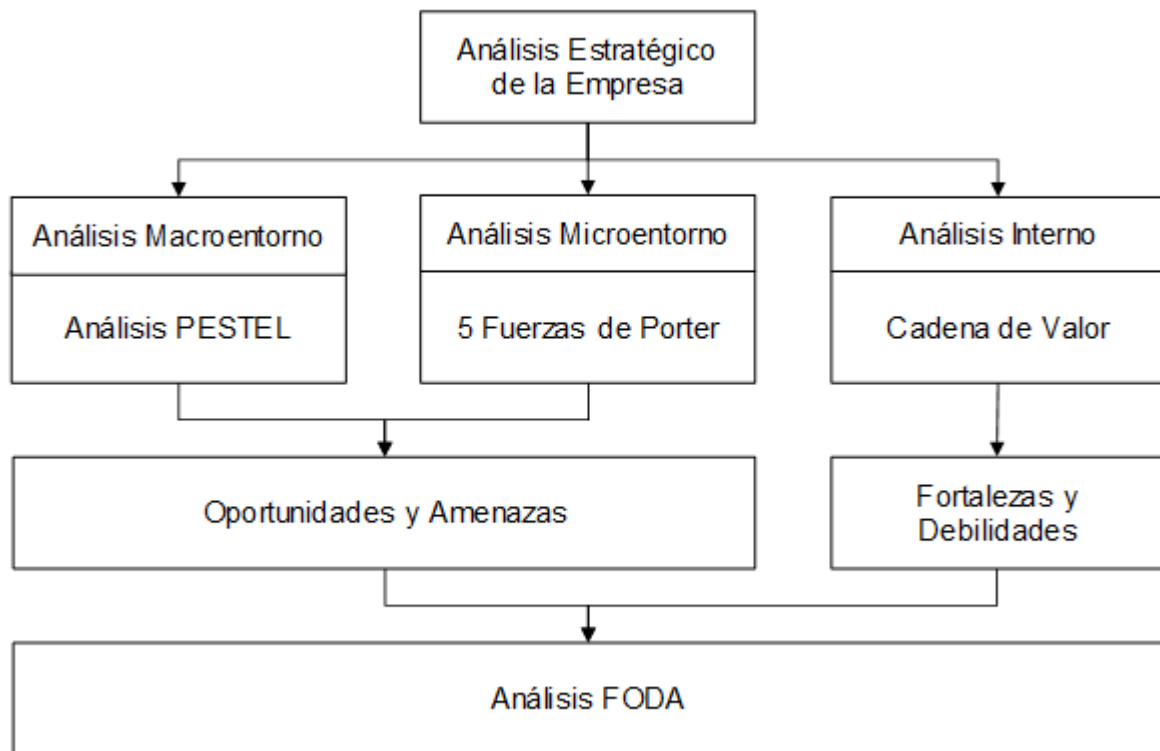
¿Qué es análisis estratégico?

El análisis estratégico abarca de forma completa los diferentes componentes del entorno. Su objetivo es comprender las diferentes fuerzas que deben considerarse en el desarrollo de las estrategias. Esto, considerando factores tanto internos como

externos, desde los más generales hasta los más específicos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)⁸.

El análisis estratégico se basa en el uso de herramientas que estén fundadas teóricamente. Este análisis les da una distinción especial, debido a que son de uso común entre los profesionales del área y crean una imagen completa del lugar donde se desenvuelve la empresa.

Ilustración N°1. Análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia basado en la información del blog de la Dra. Renata Marciniak⁹

⁸ Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. (Segunda Edición). Madrid; Pearson Educación.

⁹ <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/10/03/analisis-estrategico-de-la-empresa/>

¿Qué es el Macroentorno?

El macroentorno se refiere al contexto más general de la organización y está compuesto por todas aquellas variables que influyen indirectamente sobre la empresa. Abarca distintos factores como demográficos, económicos, del mercado financiero, tecnológicos, políticos, legales, socioculturales, entre otros. Dichas variables suelen tener un efecto decisivo sobre la organización y no son controlables para la empresa.

A diferencia de los factores que conforman el microentorno, los factores del macroentorno, teóricamente, no guardan una relación de causa efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la organización en el mercado.

Para el estudio del macroentorno se utilizará el análisis PEST, que es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica, la cual toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST). El término PEST fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar¹⁰ en su libro, Análisis del entorno empresarial. Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL, este fue introducido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro Análisis Macro Ambiental en Gestión Estratégica¹¹. Este análisis nos indica cómo se encuentra la empresa en relación con los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

¿Qué es el Microentorno?

Está formado por las fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, la determinación de los mercados de consumidores y su estructura de funcionamiento, los canales de marketing que utiliza,

¹⁰ Aguilar, F. (1967). Análisis del entorno empresarial.

¹¹ Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). Macroenvironmental analysis for strategic management. (The west series in strategic management). Paul, Minnesota: West Publishing Company, West.

los competidores y sus públicos. Una de las herramientas que se ocupa para analizar este entorno son las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector. Esta herramienta de análisis estratégico nos entrega una mirada más profunda del nivel de competencia dentro de la industria y nos ayuda a entender ante qué aspectos relevantes se enfrenta la organización.

Para las 5 fuerzas de Porter, un aspecto importante para la mayoría de las organizaciones será la competencia dentro de su industria o sector. La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal. (Johnson, Scholes, & Whittington, et al. 2006).

Análisis interno de la empresa

Para evaluar internamente la empresa podemos ocupar la cadena de valor. Esta es una cadena que a través de una serie de etapas va agregando valor para sus clientes y grupos de interés, de esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa.

Lo que caracteriza al enfoque de la cadena de valor es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes, no tanto por los gastos o la organización departamental (Porter, 1985)¹².

Combinación de variables internas y externas

Después de realizar los análisis de macroentorno y microentorno podemos obtener las oportunidades y amenazas de la empresa. Por otra parte, con el análisis interno de la empresa podemos conocer las fortalezas y debilidades, lo que nos lleva a realizar el análisis FODA. Este análisis es el estudio de la situación de la empresa u

¹² Porter, M. (1985). Creating and sustaining superior performance. Competitive Advantage. NY: Free Press. P. 167.

organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y de esta manera planificar una estrategia del futuro. Es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia. Este análisis se divide en:

- Factores externos
- Factores críticos de éxito
- Factores internos

Según Dyson (2004)¹³, el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997)¹⁴. Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes internos y externos de una organización (Kangas 2003¹⁵; Kotler, 2000; Stewart 2002¹⁶).

Con esta breve síntesis de lo que es el análisis estratégico, pasaremos a definir con mayor profundidad cada una de las herramientas a utilizar en este trabajo, partiendo por explicar la misión y la visión en una empresa, puesto que es la esencia de un negocio para poder establecer las metas.

¹³ Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.

¹⁴ Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.

¹⁵ Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate—the SOS approach. *Journal of environmental management*, 69(4), 349-358.

¹⁶ Stewart, R. A., Mohamed, S., & Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study. *Automation in construction*, 11(6), 681-694.

1.2.1. Misión

Según Kotler (2004)¹⁷, la misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Por su parte Ferrel y Hirt (2004)¹⁸, plantean que la misión de una organización es su propósito general, responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?, podría considerarse también que la misión enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

Según Guerras y Navas (2007)¹⁹, la misión es identidad y personalidad de la empresa, ahora y de cara al futuro.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede plantear de esta forma, el siguiente concepto de misión:

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades, por lo tanto, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Espinosa R. (2012)²⁰ indica, la misión empresarial es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Es una

¹⁷ Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). Marketing. Madrid, Pearson Educación. 758 p.

¹⁸ Ferrell, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenssens, M., & Flores, M. (2004). *Los Negocios en un Mundo Cambiante*. México DC: Mc Graw Hill.

¹⁹ Guerras, L., Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (Cuarta Edición). Madrid: Thomson-Civitas.

²⁰ <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada empresa u organización, ya que no sirve de nada copiar la misión, visión y valores de otras compañías.

La misión de una empresa define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a que se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor; además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Entonces: ¿Cómo definir la misión de una empresa?

Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Quiénes son nuestro público objetivo? ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

Además de contestar a las anteriores preguntas, una misión de una empresa correctamente formulada siempre debe contar con las siguientes características:

- Clara y sencilla. Debe indicar a qué se dedica la empresa
- Diferencia a la empresa de sus competidores. Tiene que ser fácil de recordar para los empleados y los clientes.

La misión también es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la empresa, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas²¹.

²¹ <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

1.2.2. Visión

Para Hamel y Prahalad (1990)²² las ideas esenciales de la visión de futuro son:

- Incorpora una idea profunda de triunfo. Reto básico de la empresa.
- Estable a lo largo del tiempo.
- Ha de merecer esfuerzo y compromiso de toda la organización.

Para Fleitman (2000)²³, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Thompson y Strickland (2001)²⁴, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy, no contribuye a esclarecer o visualizar el futuro de la empresa, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

Según Guerras y Navas et al. (2007) la visión, es la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Una imagen mental trayectoria de la empresa. Un concepto similar al de propósito estratégico.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y otros aspectos similares.

²² Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

²³ Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

²⁴ Thompson A. & Strickland A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11va. Edición). Mc Graw Hill. Pág. 4.

1.2.3. Valores

Antes de definir, debemos mencionar que la misión y la visión están ligadas a la declaración de valores. Debido a que la gestión por valores se basa en una visión integradora, realiza una clara diferenciación entre misión y visión, y aporta sinergia de los valores.

García y Dolan (1997)²⁵ plantean el concepto de Rokeach (1976)²⁶ de valor como “una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”. Welch, J. et al. (2005), aborda la intangibilidad de los valores como bienes sociales que sirven a la organización para orientar sus acciones y que debe desarrollar y defender para alcanzar la misión.

Ballve y Debeljub (2006)²⁷ explican que los valores están compuestos por dos elementos: la racionalidad y la virtualidad. La racionalidad determina por qué se deben adoptar ciertos valores y la virtualidad busca traducirlos en virtudes.

Según Guerras y Navas et al. (2007), los valores recogen un conjunto de principios, valores, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar la actuación, en la consecución de la visión y misión. Estas últimas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer ese camino.

Los valores empresariales sirven para concretar cuáles son los fundamentos de una empresa, su compromiso social, cultura empresarial, potenciales y competitividad, así como, las estrategias de trabajo.

²⁵ García, S., & Dolan, S. (1997). La dirección por valores (DPV): el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: McGraw-Hill,.

²⁶ Rokeach, M. (1976). The nature of human values and values system. I: EP Hollander og RG Hunt (red.). Current perspectives in social psychology.

²⁷ Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2006). Misión y valores. La empresa en busca de su sentido (2000) Buenos Aires: Gestión.

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos, y operarán como una forma de educación empresarial dentro de la misma. A fin de cuentas, una organización tiene el espíritu de quienes trabajen en ella.

“Una buena declaración de misión y un buen conjunto de valores son tan reales y concretos como una bofetada en pleno rostro. La misión anuncia exactamente la dirección por la que se avanza y los valores describen el comportamiento que nos llevará hasta allí” (Welch, 2005, p.26)²⁸.

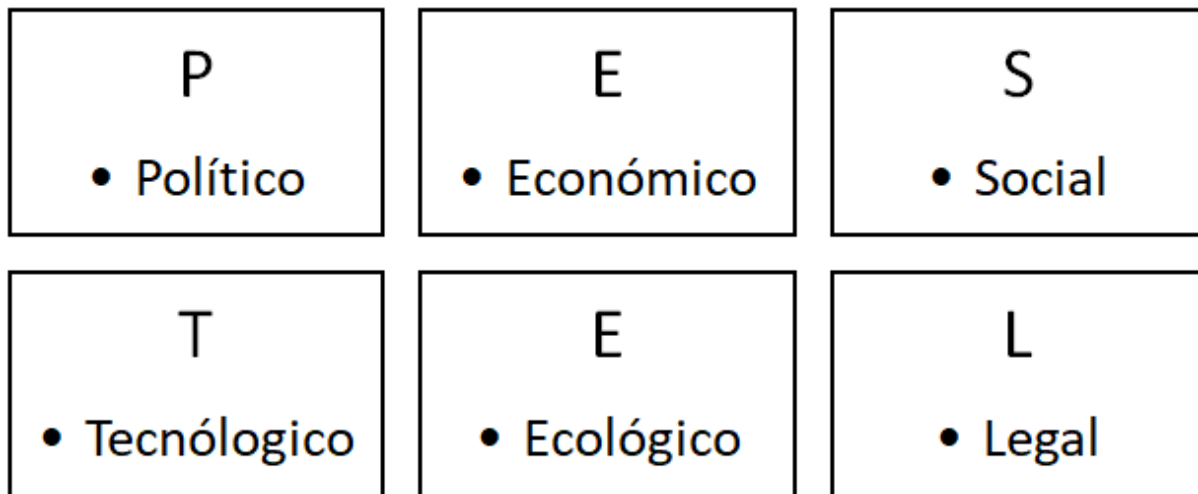
Los valores en este caso nos sirven para poner en marcha las declaraciones de misión y visión definidas en la empresa. Por lo tanto, se deben definir formalmente los valores que la empresa los va a manifestar como propios.

1.2.4. PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de la planeación estratégica que permite identificar los factores generales del entorno que van a afectar un negocio o empresa y que van a generar determinados cambios (Johnson, Scholes y Whittington et al 2006). Estos factores son: Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).

Ilustración N°2. PESTEL

²⁸ Welch, J. & Welch, S. (2005). *Winning*. Buenos Aires: Editorial Vergara.



Fuente: Elaboración propia

Según Johnson, Scholes y Whittington et al. (2006), esta herramienta contiene los aspectos:

- Político: estabilidad del gobierno, política fiscal, reglamentos sobre comercio exterior y políticas de bienestar. Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.
- Económico: ciclos económicos, tendencias del PBN, tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempeño, renta disponible. Se debe analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

- Socioculturales: demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios del estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo, nivel de educación. Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.
- Tecnológicos: gasto público en investigación, atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos/desarrollos, rapidez de la transferencia tecnológica y tasa de obediencia. Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
- Ecológico: leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía. Los principales factores para analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
- Legal: legislación sobre la competencia, legislación laboral, salud y seguridad de los productos. Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias, los sectores regulados y otros aspectos similares.

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. De hecho, por el valor de la información

que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones.

Ventajas del Análisis PESTEL²⁹

Realizar un análisis de entorno con el método PESTEL es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas, ya que es una suerte de guía de investigación del contexto que rodea al proyecto.

Algunas de ellas son:

- Se adapta a cada caso: ya se ha explicado que hay factores que se pueden enmarcar dentro de otros. Por ejemplo, el legislativo se puede integrar fácilmente dentro del político e industria se puede incluir en economía. El factor ecológico también se puede enmarcar fácilmente en social y en los otros. Todo dependerá del área en el que se desarrolle la actividad de la empresa en cuestión y de las peculiaridades de su sector.
- Ayuda a la toma de decisiones: esto porque el conocimiento del mercado y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permitiendo identificar y controlar los riesgos que presenta y determinar, finalmente, si es conveniente o no entrar en él. Por todo ello, resulta de gran utilidad en procesos de internacionalización.
- Tiene un enfoque proactivo: permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar con prisas ante las nuevas características del mercado. Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- Es de aplicación amplia: tanto si se realiza para tomar decisiones sobre la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina en otro país o región, la redefinición de la marca, una posible adquisición o la entrada de

²⁹ <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

socios, el análisis PESTEL permite conocer en detalle las tendencias que marcarán el futuro del mercado.

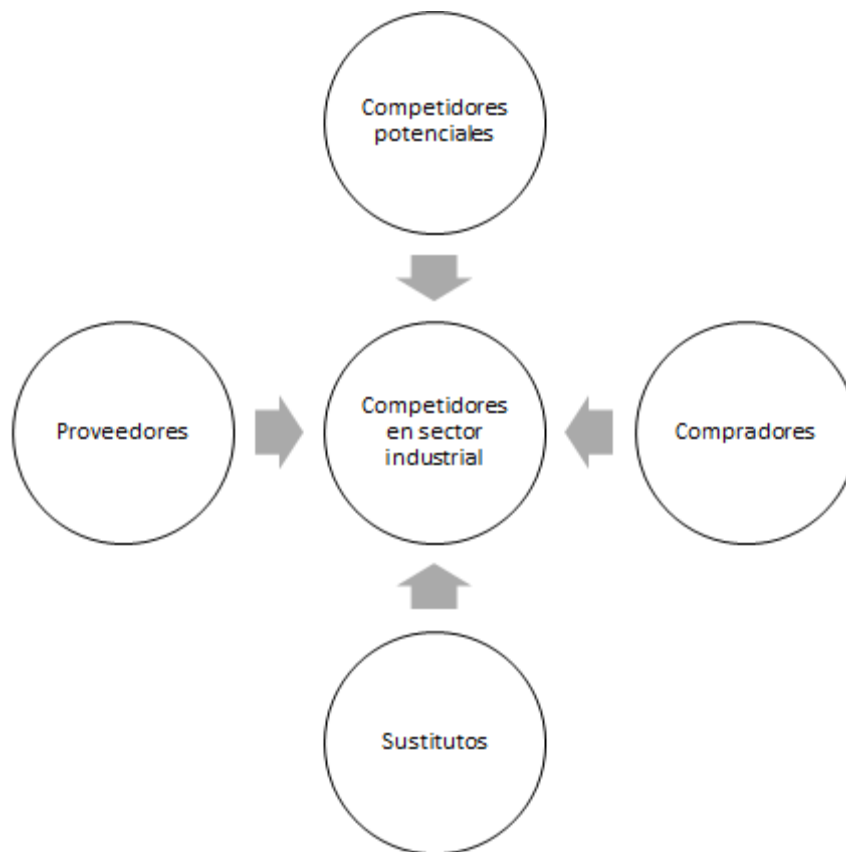
1.2.5. Las 5 fuerzas de Porter³⁰

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas 5 fuerzas que rigen la competencia industria.

Entender una industria y la influencia de las 5 fuerzas sobre ésta, permite tener un marco general para anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo. Estudiar cada una por separado y su interacción, permite desarrollar una estrategia favorable para una empresa o institución.

³⁰ Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter—Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile.

Ilustración N°3. Fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial



Fuente: Elaboración propia basado Porter (1984)

Estas 5 fuerzas son:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay cinco tipos de barreras diferentes:
 - Las economías de escalas: estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector

en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.

- La diferenciación: en esta barrera si se consigue posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente, y se establecen firmemente los productos, los competidores tendrán mucha dificultad para adelantarlos.
- El requerimiento de capital: la necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables y, por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores. A la inversa, en ámbitos como el de servicios de preparación para el pago de impuestos o transporte en camiones de corta distancia, los requerimientos de capital son mínimos, por lo cual abundan los nuevos participantes en el mercado.
- Costos cambiantes: esta barrera es la creada por la “presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro” (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- El acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes: el nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la

distribución de su producto o servicio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios.

- Poder de negociación de los proveedores: en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:
 - Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
 - Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
 - El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
 - Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
 - Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
 - El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.
- Poder de negociación de los compradores: los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y

precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
 - Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
 - Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
 - Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
 - Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
 - Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.
- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos: en este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.
 - Rivalidad entre competidores: se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Para comprender la competencia es esencial saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Una empresa alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costos más bajos que sus rivales. Estas diferencias de precios o de costos entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico.

1.2.6. Cadena de Valor³¹

Hacer el modelo de la cadena de valor tiene el objetivo de conocer más detalladamente las actividades que dan vida al negocio. Con este modelo se obtiene información base para desarrollar la parte operativa del negocio como las actividades primarias y secundarias, la segregación de funciones, responsabilidades, necesidad de infraestructura, de tecnología, competencia de las personas y otros aspectos similares.

La cadena de valor busca generar ventajas competitivas, y su estudio se aplica también a otras actividades como la cadena de suministro y las redes de distribución. La globalización ha llevado a la creación de las cadenas globales de valor.

La cadena de valor establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

- Grado de integración: Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.
- Panorama industrial: Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compete. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.
- El panorama de segmento: En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.
- El panorama geográfico: Se engloban los países, ciudades o regiones donde compete la empresa.

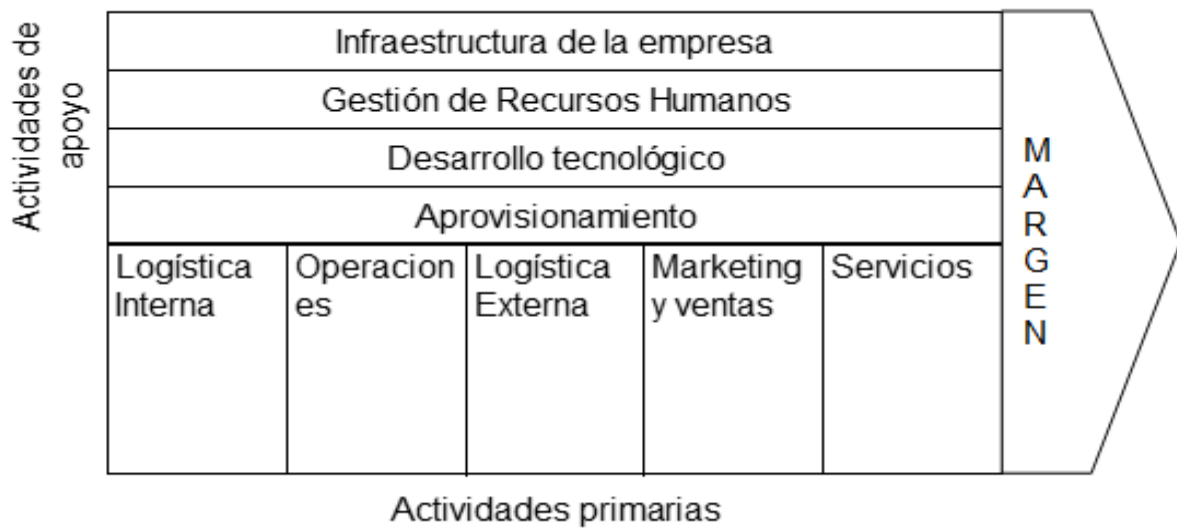
En este sentido ver a la empresa como un todo, si bien es siempre necesario, no permite detectar qué cosas podemos hacer diferentes para generar una ventaja competitiva. El modelo de la cadena de valor permite ver a la empresa a través de todas las actividades que desarrolla, es decir se modela la empresa en partes. Siendo más específicos, “la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades

³¹ <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores” (Porter et. al 1985).

A continuación, se muestra la cadena de valor básica o genérica, e inmediatamente se muestra el análisis de cada una de sus partes para la cadena de valor de una empresa³².

Ilustración N°4. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia basado en Porter (1985)

Actividades primarias

³² Torres, C. (2013). Diseño Plan de Negocios de Gestión Inmobiliaria. (Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Chile.

Las actividades primarias son aquellas que se relacionan con la elaboración de un producto/servicio, su forma de distribución y venta a los compradores, y su servicio posterior a la venta. A continuación, se detallan las cinco actividades primarias del modelo de la cadena de valor:

- **Logística interna:** las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- **Operaciones:** las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Logística externa:** en esta etapa post producción, el objetivo es ser eficiente en llegar a mayoristas, distribuidores e incluso al consumidor final. Estas actividades son otra oportunidad para aumentar el valor agregado de la empresa.
- **Marketing y Ventas:** son fundamentalmente los gastos en publicidad, difusión y promoción de los productos. En este caso, la eficiencia del gasto se vincula con la efectividad de éste, en el sentido de utilizar los medios que permitan llegar de mejor forma al mercado objetivo.
- **Servicios:** los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Cabe destacar, que el abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. En cambio, la infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa.

- **Aprovisionamiento:** son las actividades relacionadas con el proceso de compras.
- **Desarrollo Tecnológico:** son las actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- **Gestión de Recursos Humanos:** son las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Infraestructura de la empresa:** son las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

En resumen, el modelo de la cadena de valor define la estrategia desde la perspectiva de realizar una actividad mejor, igual o inferior que la competencia.

Las actividades que se hacen igual a la competencia son para mantener una posición mínima de competencia dentro de la industria. Se asume un costo al ser una empresa nueva, que es que la competencia está mejor posicionada en la curva de aprendizaje.

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

Con este análisis, es de donde obtenemos información interna de la empresa, que servirá para completar datos del análisis FODA que se definirá a continuación.

1.2.7. FODA³³

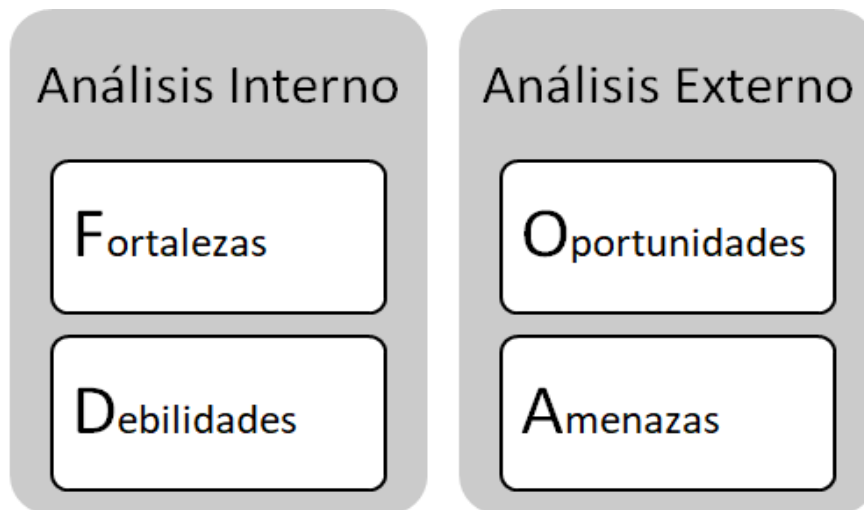
“El análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia”. (Johnson, Scholes, & Whittington et al. 2006).

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica creada por Albert Humphrey junto a Robert Stewart en la década del 60, con la finalidad de tener en conocimiento del porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. Se necesitaba establecer objetivos que fueran realistas, para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y comprometerse en el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como manejo del cambio.

El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan en el mercado y, por otra parte, las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

³³ <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Ilustración N°5. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Análisis externo

La identificación de las oportunidades y amenazas puede ser extremadamente útil cuando se reflexiona sobre las elecciones estratégicas del futuro. (Johnson, Scholes, & Whittington et al. 2006). En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa como, por ejemplo, los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, entre otros. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación puede ser evitada o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de la organización, se puede responder a preguntas

como: ¿qué obstáculos se puede encontrar?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores?

En este análisis externo tiene directa relación con la investigación llevada a cabo en el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, que se hace antes del FODA, ya que se examina el macroentorno y microentorno respectivamente, por lo tanto, en estos dos estudios anteriores se obtienen las oportunidades y amenazas.

Análisis interno

Las estrategias de éxito dependen de que la organización tenga la capacidad interna necesaria para la supervivencia y el éxito. (Johnson, Scholes, & Whittington, et al. 2006). La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar. Esta puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. (Johnson, Scholes, & Whittington, et al. 2006).

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, entre otros. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas se puede responder a preguntas como: ¿qué ventajas se tiene con respecto a la competencia?, ¿qué recursos de bajo costo se tiene disponible?, ¿cuáles son los puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- **Debilidades:** Son aquellos puntos en los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se puede responder a preguntas como: ¿qué

perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué se puede mejorar?, ¿qué evita que compren?

Para el análisis interno, en este caso se cuenta con anterioridad con la Cadena de Valor, que ayuda a definir las fortalezas y debilidades de la Empresa.

Factores críticos de éxito

Son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por lo tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia. (Johnson, Scholes, & Whittington et al. 2006). Una vez terminado el análisis FODA se debe tratar de aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando los puntos débiles.

Es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto, la matriz de análisis FODA se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

1.2.8. Early Adopter³⁴

Esta memoria consiste en aplicar modelos de negocios, por lo tanto, además de los análisis descritos anteriormente, necesitamos identificar personas que ayudará a que encaje la propuesta de valor generada con las necesidades o problemas del segmento de cliente que tiene la empresa, es por ello que pasamos a definir lo que es un Early Adopter.

Un Early Adopter, los también llamados usuarios pioneros o clientes madrugadores, o simplemente pioneros y madrugadores, según el contexto, son los primeros que entran en contacto con el producto. Es alguien a quien le resuelve el problema con la

³⁴ <https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

idea creada y está tan encantado con ello, que no le importa lo imperfecta que sea la solución al principio. De hecho, el Early Adopter, está dispuesto a ayudar a mejorar la solución, aportando su conocimiento y entusiasmo, probando las sucesivas iteraciones de los prototipos y dando el feedback adecuado. Muchas veces su visión es más ambiciosa y está mejor fundamentada que la del propio emprendedor.

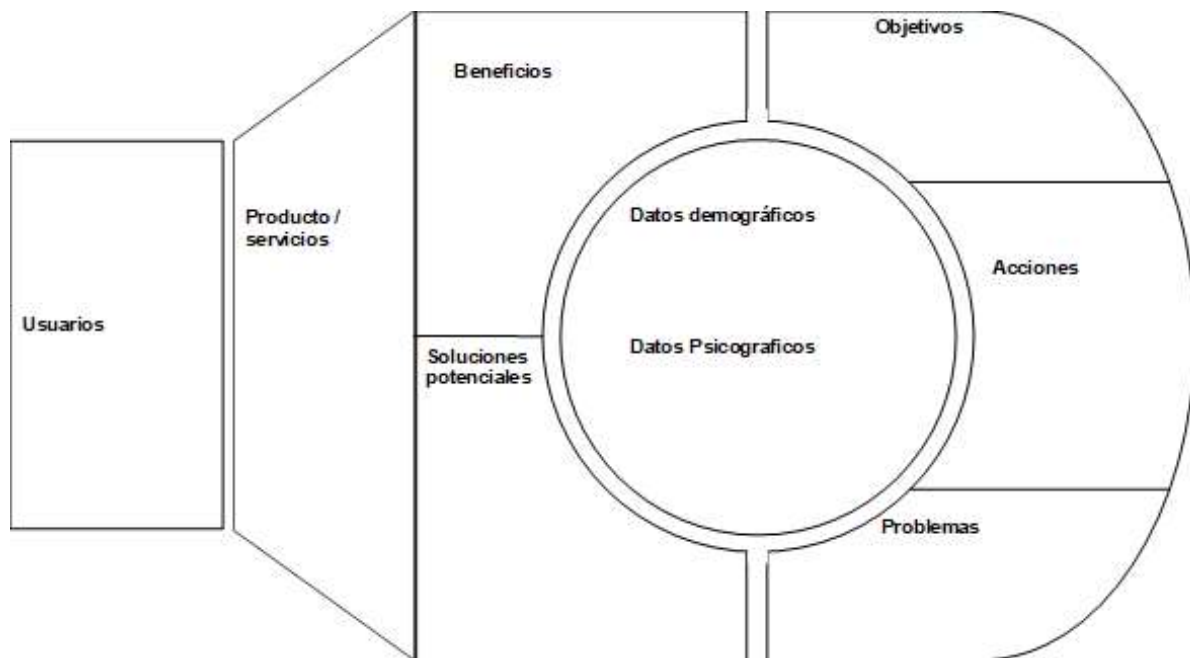
Características de un Early Adopter:

- Adeptos a probar cosas nuevas.
- Los Early Adopters, son personas que tienen un problema (o su empresa lo tiene) y son conscientes de él. No sólo los mueve la aparición de una nueva tecnología como al grupo de los innovadores.
- Ya usan una solución, aunque sea parcial para solucionar el problema. Normalmente están insatisfechos con la solución actual que usan.
- Sus decisiones de compra no están influidas por terceros, aunque les puedan influir otros Early Adopters, su principal objetivo es solucionar el problema para eso ya están gastando dinero.
- Quieren ayudar y además quieren que todo salga bien. Quieren oportunidades que les permitan convertirse en héroes solventando problemas reales.
- Son sinceros dando feedback sobre el producto.

Personas que no cumplan los cinco requisitos anteriores, probablemente, no serán los Early Adopters más idóneos. Serán personas interesadas, personas que quizá prueben y hasta compren el producto, pero probablemente no quedarán satisfechos y no querrán participar en su mejora.

Entonces, para poder centrar el segmento de clientes del tipo Early Adopter y la propuesta de valor de la empresa se emplea el Lienzo de Propuesta de Valor y Early Adopters.

Ilustración N°6. Early Adopter



Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de la difusión de innovaciones E. Rogers (1962)

A continuación, se realiza la explicación de nuestro Early Adopter en los 4 pasos que se tienen que seguir para la utilización del CANVAS.

El primer paso es definir los datos demográficos:

- Género
- Edad
- Trabajo
- Nivel de ingresos
- Nivel educativo
- Estado civil
- Etnia social o religiosa
- Situación familiar
- Entre otras

Después se enumera sus datos psicográficos:

- Personalidad
- Actitud
- Valores
- Intereses/hobbies
- Estilo de vida
- Valores
- Entre otras

El segundo paso se enfoca en la parte derecha del CANVAS. Esta se utiliza para reflexionar y plasmar los objetivos acciones y problemas del cliente. Esto ayuda a entender cómo piensa el Early Adopter y detectar en qué momentos o durante qué acciones se encuentra con problemas que pueda merecer la pena solucionar. También en este punto se reflexiona sobre las soluciones que actualmente existen en el mercado y que el cliente está usando.

Como tercer paso se orienta en la parte izquierda del CANVAS. Es aquí donde se reflexiona sobre las soluciones potenciales a los problemas del cliente, los beneficios que aportan estas soluciones y se conceptualizan productos o servicios que surjan de este proceso.

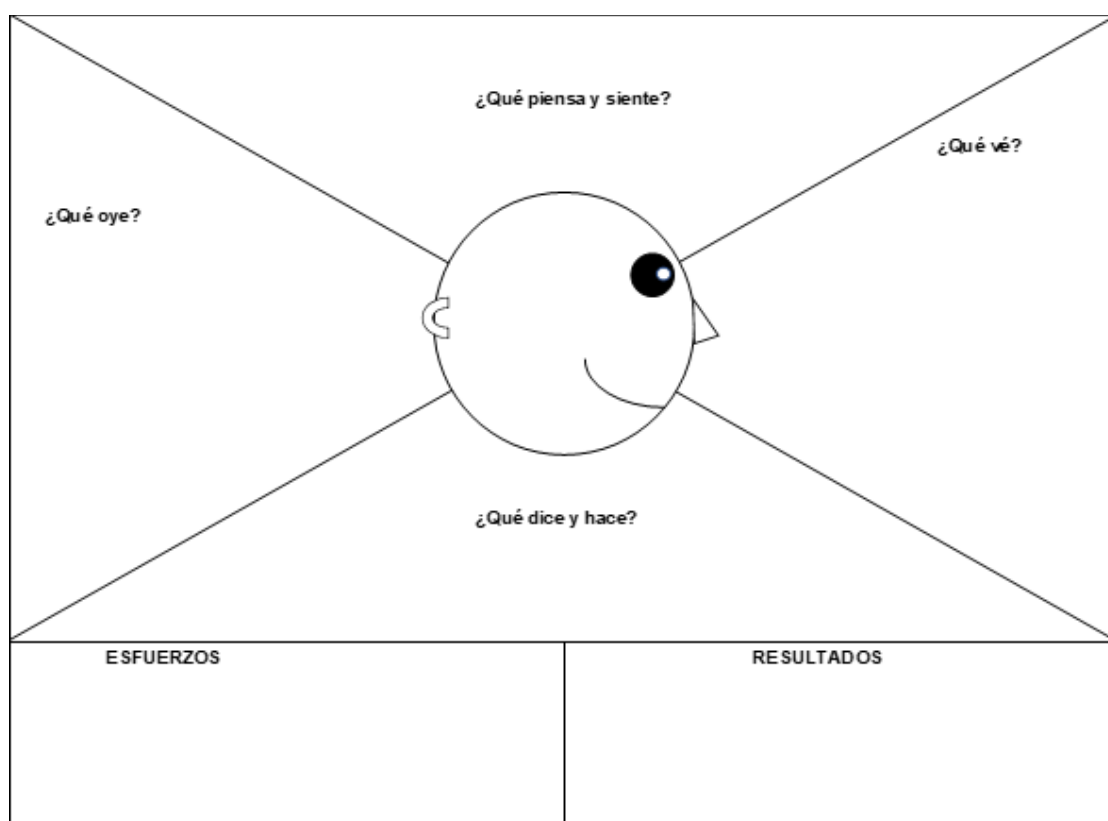
Por último, se pasa a la acción, en este paso se lista de 5 a 10 personas que coincidan con la descripción del segmento de clientes y que se puede entrevistar en la misma semana. El objetivo de las entrevistas es sencillo: Ver si lo que se cree de los clientes es cierto o no, dicho de otra manera, convertir toda la hipótesis de segmento de clientes en hechos.

Todo lo establecido anteriormente no deja de ser parte de una fase de ideación y conceptualización, es por ello por lo que se debe contrastar esta información generada con quien tiene la respuesta: El mercado.

1.2.9. Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta que ayuda a conocer, con el mayor grado de detalle posible, cuál es el segmento de clientes al que se dirige la nueva propuesta. Identificar cuáles de sus características harán que se decidan a adquirir los producto o servicio, en lugar de otro similar de la competencia. Con el objetivo de identificar realmente las características que permitirán realizar un mejor ajuste entre los productos o servicios y sus necesidades o intereses (Osterwalder, 2012).

Ilustración N°7. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia basado en Dave Gray en su libro Game Storming.

Explicación del modelo

El primer paso para realizar es observar al cliente para tratar de identificar por qué comprarían la propuesta de valor entregada. Entonces se hay que centrarse en tres áreas: Problemas, Beneficios y Acciones para mejorar, las mismas que se pueden identificar si ya se tiene el Mapa de Empatía.

- Problemas: ¿cuáles son los problemas que tiene el cliente? ¿Cuál es su dolor? ¿Qué desea solucionar?
- Beneficios: ¿qué beneficios obtiene el cliente al solucionar sus problemas?
- Acciones para mejorar: ¿El cliente es consciente de sus problemas? ¿Qué es lo que hace para solventar sus problemas? ¿Qué acciones realiza?

También se puede utilizar el Mapa de empatía para conocer mejor al cliente. Esta es una herramienta con la que se trabaja 6 áreas acerca del cliente:

- Lo que piensa o siente: Lo que realmente le importa, cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones.
- Lo que ve: cuál es su entorno, quienes son sus amigos y cuál es la oferta que encuentra en el mercado.
- Lo que dice y hace:Cuál es su actitud en público, cómo se comporta, cuál es su aspecto, en qué círculos se mueve.
- Lo que oye: qué dice su entorno, su familia, sus amigos, sus jefes, las personas influyentes.
- Esfuerzos: cuáles son sus miedos, sus frustraciones, los obstáculos a los que se enfrenta.
- Resultados: cuáles son sus deseos y necesidades, qué es lo que ganaría al obtener lo que desea o al solventar sus necesidades, cuáles son los obstáculos a los que se enfrenta para conseguirlos.

Un buen ajuste entre la propuesta de valor y las necesidades del cliente va a ser lo que determine el éxito del proyecto.

1.3. Definiciones de modelos de negocios

Los modelos de negocio son utilizados para describir y clasificar negocios, específicamente en un contexto de emprendimiento, pero también se utiliza dentro de las empresas por los directivos, para explorar las posibilidades de desarrollo en el futuro. Los modelos de negocio privados, y conocidos, pueden ser como recetas para los directivos. Los modelos de negocio también suelen ser mencionados en el contexto de la contaduría dentro del desarrollo de reportes públicos.

A continuación, se muestra algunas definiciones de diferentes autores:

- Timmers (1998)³⁵ “Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
- Adrian Slywotzky (1999)³⁶ “Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizan, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.
- Linder y Cantrell (2000)³⁷ “La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.
- Chesbrough y Rosenbloom (2001)³⁸ “Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.
- Joan Magretta (2002)³⁹ “Un modelo de negocio es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa,

³⁵ Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

³⁶ Slywotzky, A. J., & Morrison, D. J. (1999). *La Zona de Beneficios: Como el diseño estratégico del negocio le conducirá a los beneficios del mañana*. Ediciones Paidós Ibérica,.

³⁷ Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape* (Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change).

³⁸ Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin- off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

³⁹ Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.

es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad”.

- Rajala y Westerlund (2005)⁴⁰ “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
- Anderson (2006)⁴¹ “Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
- Johnson, Christensen (2008)⁴² “Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.
- Osterwalder y Pigneur (2009)⁴³ “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”

⁴⁰ Rajala, R., and Westerlund, M. (2005) Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry, 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, 1-15.

⁴¹ Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., & Hahn, A. (2006). Towards a reference ontology for business models. In International Conference on Conceptual Modeling (pp. 482-496). Springer, Berlin, Heidelberg.

⁴² Johnson, B., Christensen, L. (2008). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. SAGE

⁴³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2009). Business Model Generation: 470 practitioners from 45 countries./A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith–NY, Self published, 9.

- Casadesus Masanell y Ricart (2010)⁴⁴ “Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
- George y Bock (2011)⁴⁵ “Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.

En conclusión, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor. Esta es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a sus clientes.

1.3.1. Tipos de modelos de negocio

El mundo empresarial ha sufrido una gran transformación durante este siglo XXI, tanto en la constitución de nuevas empresas, como en su administración y dirección. Esta transformación ha cambiado la perspectiva de ver las empresas, que se sustenta en tres pilares básicos: nueva gestión, orientación al cliente y cambios del entorno. Por eso, hoy en día prima la gestión empresarial basada en el conocimiento colaborativo, la orientación de la empresa hacia las necesidades crecientes de los clientes en lugar de a la producción y la interrelación de la empresa con el entorno cambiante. Mientras que estos cambios están generalmente relacionados con empresas ya establecidas en el mercado, el mundo de los emprendedores también ha sufrido un giro de 180

⁴⁴ Casadesus- Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

⁴⁵ George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.

grados. Con la aparición de los Startups⁴⁶ y, especialmente, con el auge de estas, el desarrollo de modelos de negocio clásico ha sufrido una gran revolución: el objetivo principal ahora es definir el modelo de negocio que constituirán estas empresas que todavía no tienen un hueco en el mercado. En parte porque cada Startup es diferente, es necesario encontrar el modelo de negocio que mejor convenga a cada caso particular. Así pues, los nuevos modelos ayudan al emprendedor a diseñar una estructura propia y puesta en marcha óptima adaptada a sus necesidades, donde la visibilidad del proyecto es completa y rompe el arquetipo de estar definida y ser definitiva desde el principio. Por lo tanto, entra en juego el "ensayo y error" y la flexibilidad⁴⁷.

Para analizar los modelos de negocios se escogieron tres de estos, debido a su fácil aplicación para la organización, y además de su facilidad de ejemplificar en un lienzo o gráfico.

1.3.2. CANVAS

En 2008, el conferenciante, investigador, periodista y consultor, Alexander Osterwalder, basándose en su trabajo anterior sobre la ontología de los modelos de negocio⁴⁸, propuso el modelo de negocio a través de CANVAS. Este modelo se basa en una plantilla o lienzo (CANVAS en inglés) sobre el que es posible diseñar de forma rápida, plasmando en una sola página, toda una idea de negocio. El modelo CANVAS consta de 9 elementos clave, que permiten representar gráficamente el modelo de negocio completo, como se puede observar en el Lienzo de Modelos de Negocios.

⁴⁶Una Startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.

⁴⁷ Hernandez, J. (2018). Aplicando Lean Canvas para la generación del modelo de negocio de un producto innovador. (Doble Grado en Ingeniería Informática y Administración de Empresas). Universidad Carlos III de Madrid, Escuela Politécnica Superior. España.

⁴⁸ Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

Ilustración N°8. Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder 2008

El desglose de qué debe contener cada uno de los elementos propuestos por Osterwalder⁴⁹, es el siguiente:

1. Segmento de mercado: quiénes son los clientes, su conocimiento geográfico, demográfico y social. Detalle más exacto de los segmentos de clientes a los que van dirigidos los productos o servicios, como, por ejemplo, a partir de la edad, sexo, estudios o país.
2. Propuesta de valor: qué problemas o necesidades resuelven los productos o servicios ofrecidos a los clientes. Características propias que no tienen en la actualidad los competidores y que aportan más valor o diferenciación a los clientes.
3. Canales: cómo conseguir que el producto llegue al cliente. Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución

⁴⁹ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. (1st ed). New York, NY: John Wiley & Sons.

y las ventas. Bien por medios físicos, por Internet, a través de dispositivos móviles o web de ventas, es decir, todos los canales a través de los cuales se contacta con los clientes.

4. Relación con los clientes: cómo atraer, mantener e incrementar clientes. Mantener la relación en el tiempo, Lograr mecanismos de preferencia y que sus compras sean repetitivas.
5. Fuentes de ingresos: cómo hacer para monetizar el producto o servicio. Qué valor ofrecer a los clientes para que ellos paguen por él.
6. Recursos clave: cuáles son los elementos más importantes que son necesarios para que el modelo de negocio funcione: elementos financieros, físicos, intelectuales, humanos.
7. Actividades clave: qué cosas más importantes ofrece la empresa para hacer que el modelo de negocio funcione, como productos, consultoría, suministros, o soluciones, es decir, que genere una corriente de ingresos rentable. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.
8. Socios clave: qué socios y suministradores se necesitan para conseguir que el modelo de negocio funcione. Identificar proveedores clave para que todo el sistema funcione y sea sostenible. Detalle de qué productos van a ser suministrados y qué se necesita de los proveedores.
9. Estructura de costos: costos necesarios para poder arrancar. Identificación de los recursos con los costos más altos, actividades principales que suponen mayores costos, costos fijos, costos variables, economías de escala, impuestos.

Ventajas del modelo CANVAS⁵⁰

Sus ventajas derivan de la facilidad que implica expresar el proyecto en una sola hoja, mostrando los 9 módulos ya descritos. Las principales ventajas de usar esta herramienta serían las siguientes:

1. Simplicidad de interpretación: el modelo está descrito mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura del negocio: estos elementos, posibilitan la interpretación de manera muy fácil la forma en que la empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
2. Enfoque integral y sistémico: al incorporar todos los elementos, tanto internos como externos, en la misma hoja, es más visible cualquier posible incongruencia entre ellos: se encadenan los bloques, formando el conjunto del negocio.
3. Cambios y repercusiones: con el CANVAS se pueden hacer cambios de una manera tan sencilla como ir acomodando los diversos bloques.
4. Cualquier tamaño, cualquier actividad: se puede aplicar a cualquier tamaño de empresas, microempresas o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, un lanzamiento de un nuevo producto o una nueva área comercial.
5. Lenguaje visual: este modelo es utilizado básicamente como lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, haciéndolo más fácil y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
6. Sinergia y trabajo en equipo: el método facilita la generación de ideas y distintas aportaciones de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo.

⁵⁰ Campos, R (2016). Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, S.L. (Memoria de Grado de Administración y Dirección de Empresas). Universitat Politècnica de València, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, España.

7. Análisis estratégico en una hoja: es una buena herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

1.3.3. Lean Startup

Esta filosofía, basada en el modelo de producción de Toyota, persigue la eliminación de los desperdicios y la búsqueda constante del valor, aparte de suscitar, en su noción más abstracta, la idea de austeridad y ausencia de desperdicios que tan esenciales son, hoy por hoy, en la gestión de una Startup y de una gran empresa. Y es que Lean Startup pretende ser una doctrina igualmente aplicable a la gran empresa, que, con independencia de su tamaño, necesita innovar y emprender desde dentro para dar respuesta a las necesidades de un mercado cambiante (Crespo, 2012⁵¹).

Estas metodologías están basadas, entre otros, en el sistema de producción JIT², introducido por Toyota en los años 50, y que a su vez utilizaba otros avances en el área de las operaciones industriales, como, por ejemplo, el concepto de Partes Intercambiables de Eli Whitney del año 1850 o la producción en cadena de Henry Ford desarrollada en el año 1910 (Kidder, 2013⁵²).

La metodología Lean Startup está basada en tres fases: creación, medición y aprendizaje.

Fases de la metodología Lean Startup:

1. Crear un producto o servicio mínimo viable: es una versión del producto y/o servicio con características básicas del mismo que ayuda a que se complete un ciclo completo de las fases de la metodología Lean Startup, con el mínimo esfuerzo posible. Esta versión, no prototipo, tiene características que serán inútiles en versiones posteriores, sin embargo, se debe implementar de manera que pueda provocar la retroalimentación necesaria para medir su impacto en

⁵¹ Crespo, A. (2012). Eric Ries, Management para Startups. Leaners Magazine, 13-15.

⁵² Kidder, D. (2013). El Manual de las Startups. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

los clientes. Debe realizarse cuando esta retroalimentación generará datos reales sobre la demanda de lo que se está por lanzar al mercado. En esta etapa deben validarse las dos cuestiones de acto de fe más importantes a las que se enfrenta cualquier nueva Startup: la hipótesis de creación de valor, es decir que va a generar créditos y la hipótesis de crecimiento, es decir que tiene posibilidades de penetración y captura de un mercado objetivo (García, 2013⁵³).

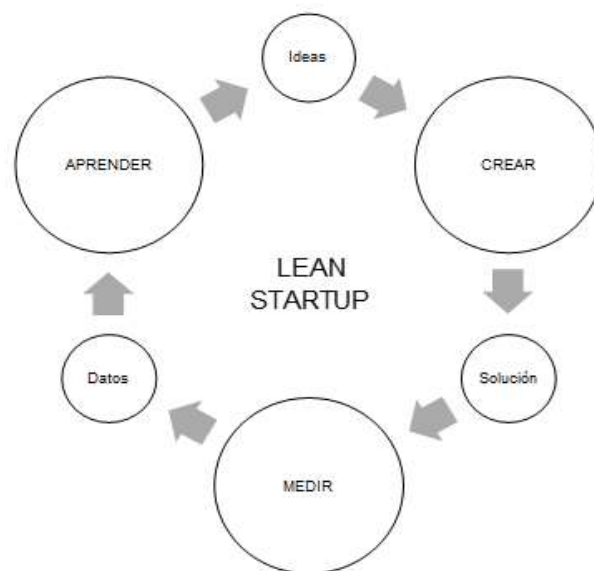
2. Medir: se necesita de un enfoque disciplinado y sistemático para saber si una organización está progresando y determinar si la misma está obteniendo aprendizaje validado. Este enfoque es la contabilidad de la innovación, una alternativa a la contabilidad tradicional, ya que esta última no sirve para evaluar a los emprendedores. La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas:
 - a. La primera consiste en usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Con este análisis claro de la situación actual, sin importar lo inalcanzable que se muestre el objetivo, se podrá empezar a evaluar el progreso hacia el objetivo.
 - b. En segundo lugar, se debe intentar calibrar el motor de crecimiento de la organización para direccionarlo desde el punto de partida hasta el punto ideal al que desee llegar la organización. Aquí se precisa de varios intentos (Ries, 2013⁵⁴).
 - c. Luego que la organización haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto y/o servicio para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Este es el tercer paso: pivotar o perseverar (Ries et al. 2013).

⁵³ García, M. (2013). Análisis de la industria de desarrollo de videojuegos en México y sus oportunidades reales de participar en el mercado mundial. México: Instituto Politécnico Nacional.

⁵⁴ Ries, E. (2013). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. México: Kindle Edition.

- i. En la jerga del medio empresarial, se ha adoptado la expresión pivotear, del inglés Pívor, para expresar esta fase que se caracteriza por ser una corrección estructurada de la dirección, hecha con el fin de probar alguna hipótesis sobre el producto, la estrategia o el motor de crecimiento (García et al. 2013).
3. Aprender: Se debe determinar si se está haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis estratégica inicial es correcta o que se debe hacer un cambio importante. Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto y/o servicio, la estrategia y el motor de crecimiento. No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback o la retroalimentación recibida del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas, pero sin avanzar (Ries et al. 2013).

Ilustración N°9. Lean Startup



Fuente: Elaboración propia basado en Ries (2013)

1.3.4. Lean Canvas

Hacia el año 2012, Ash Maurya, analizando el potencial de las metodologías explicadas anteriormente, desarrolló Lean Canvas⁵⁵, fusionando modelos de negocio a través de CANVAS, con la metodología Lean Startup. La idea general es el diseño ágil de modelos de negocio, haciendo un especial hincapié en definir un problema que encaje con una solución y que, a su vez, satisfaga una necesidad del mercado.

Tres son las etapas principales que componen la generación del modelo de negocio ágil a través de Lean Canvas: documentar el plan A, identificar las partes más arriesgadas del plan y testar el plan.

Documentar el Plan A

La primera etapa en un modelo de negocios ágil debe cumplir 3 supuestos:

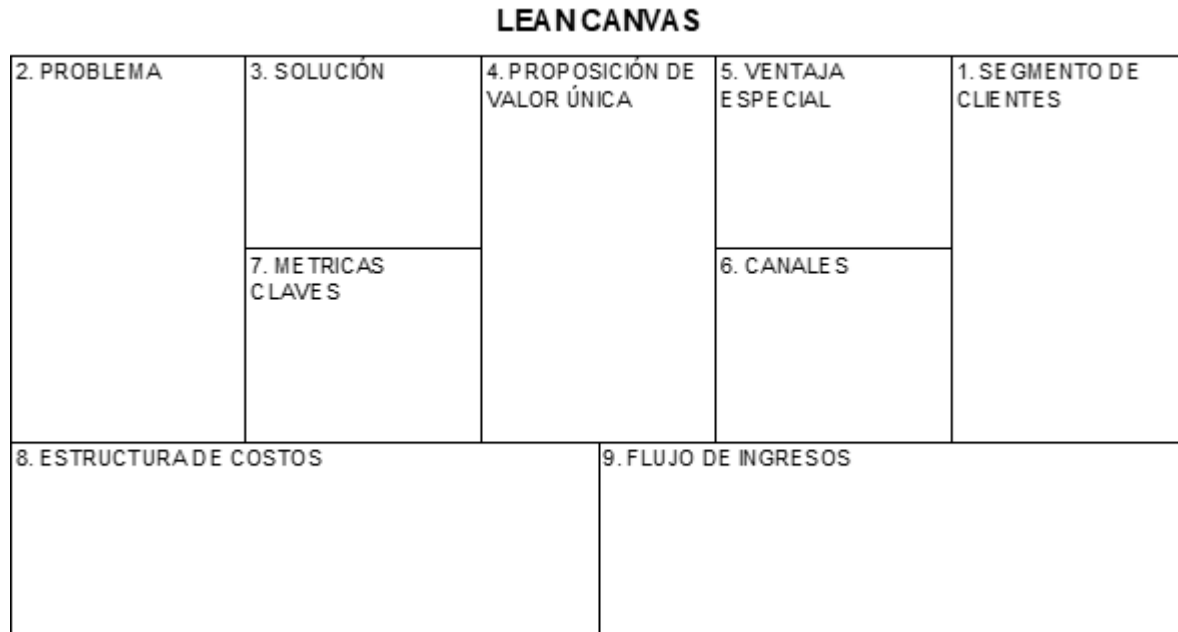
- a. Rapidez: en comparación a la formalidad un plan de negocio que puede extenderse semanas o meses, lo ideal es desarrollar las principales ideas del modelo de negocio en un lienzo. Así es posible crear en una sola página y en poco tiempo un boceto del modelo de negocio que se desea implementar, en el que se pueden añadir modificaciones, ideas o incluso priorizar tareas.
- b. Concisión: al tratarse de un lienzo en una página, quien esté creando el modelo de negocio se verá forzado a escoger las palabras cuidadosamente para obtener una idea directa.
- c. Portabilidad: llevar el modelo de negocio en una página convierte en una tarea sencilla el compartirlo con otras personas, generando una mayor audiencia y por tanto una frecuencia de actualización más alta.

Para documentar el plan inicial o plan A, es necesario capturar la hipótesis del modelo de negocio a través de un lienzo: Lienzo Lean Canvas, basado en el trabajo propuesto

⁵⁵ Maurya, A. (2013). Running lean. (1st ed): O'Reilly Verlag.

por Osterwalder, pero enfocado a los requerimientos específicos de un producto innovador.

Ilustración N°10. Lean Canvas



Fuente: Elaboración propia basada en Maurya (2012)

A pesar de ser similar al propuesto en el apartado modelos de negocio a través de CANVAS de Osterwalder, cambian algunos elementos y otros son renombrados, detallándose según el orden en que deseablemente deberían ser completados:

1. Clientes: a quién va dirigido el producto. Identificar a los clientes sin distinción para después agrupar a todos los que tienen las mismas características en un grupo homogéneo de clientes.
2. Problema: es uno de los aspectos más difíciles al diseñar el Lean Canvas y además el más crítico. Para ello es necesario ponerse en la piel de los clientes, pensar en qué problemas o necesidades tienen. Existe una técnica, Los 5 ¿por qué? o Five Whys, pensada para concretar un problema descrito ampliamente en un subconjunto de problemas muy específicos de los cuales típicamente se

escogen tres⁵⁶. La pregunta es siempre ¿por qué?, y la respuesta es el input de la nueva pregunta.

3. Solución: las características más importantes del producto o servicio a desarrollar, que ayuden a los clientes a resolver sus problemas. Es un elemento crítico, extremadamente útil para no perderse en generalidades sobre características o propiedades del producto ya que se basa en la especificidad.
4. Propuesta valor: definición en una o dos frases de la idea de negocio que contenga 3 conceptos: en qué consiste, para quién es útil, y en qué es diferente a lo que hay. Es muy importante dar a conocer el por qué aporta diferenciación. Aunque a priori parezca una tarea sencilla, es importante dedicar tiempo a este elemento, puesto que del mismo depende que los clientes entiendan o no el concepto que se intenta transmitir. Para diseñar la propuesta de valor, resulta de gran ayuda seguir el modelo aprender, aplicar y tener éxito⁵⁷.
 - a. Aprender: aprender de la documentación existente la importancia de la propuesta de valor.
 - b. Aplicar: integrar con el modelo de negocio, compartiendo y aprendiendo de las personas.
 - c. Tener éxito: los dos pasos anteriores ayudan a entender qué es lo que realmente importa a los clientes, por lo que se minimizan los riesgos de fracaso y se garantiza que el foco está en productos y servicios que las personas realmente quieren y entienden.

⁵⁶ Serrat, O. (2017). The five whys technique. In Knowledge solutions (pp. 307-310). Springer, Singapore.

⁵⁷ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. (2015). Value Proposition Design. 1st ed. Somerset: Wiley.

5. Ventaja: lo que hace diferente el producto o servicio de la competencia, o diferente a ojos de los clientes. Hay que encontrar lo que la competencia no pueda copiar fácilmente y potenciarlo para convertirlo en una defensa.
6. Canales: cómo hacer llegar la solución a los segmentos de clientes con los que se trabaja, pensando tanto en la fase de la venta como en toda la experiencia del cliente.
7. Métricas: son las actividades que es necesario medir. Para medirlas se utilizan indicadores que ayudan a tomar decisiones con un criterio determinado. Las métricas indican si el modelo de negocio es viable o no.
8. Estructura de costos: anotar todo lo que implica costos e indicar el gasto mensual aproximado. Una buena práctica es distinguir entre costos variables y costos fijos.
9. Flujos de ingresos: cómo se va a ganar dinero con la solución; no sólo quién y cuánto ganará. Es una tarea que tiene que tener en cuenta el descuento de los costos. Es muy importante la correcta fijación de precios y pensar que, si se compite en precios, siempre surgirá competencia que realice la misma actividad más barato. También, representa el efectivo que una empresa genera de un determinado segmento de clientes. Es el mecanismo a través del cual la empresa captura el valor, que previamente ha generado y entregado. Es evidentemente un elemento clave y así debe ser tratado. A la hora de establecer los precios, no es un buen mecanismo calcular el costo, añadir un margen y obtener así el precio final. Debemos determinar el precio de manera estratégica, y a partir de ese precio modificar todo aquello que sea necesario para lograr el margen deseado. Una vez determinado el precio debemos ver qué forma es la más adecuada para generar flujos de ingresos de entre las diferentes posibilidades a nuestro alcance: venta, ingreso en función del uso, suscripción, leasing, alquiler, ingresos por publicidad.

Identificar las partes más arriesgadas del Plan

Un riesgo es la probabilidad o proximidad de que se produzca un daño o contratiempo. Los riesgos en un Startup pueden ser divididos en tres grandes categorías y es posible identificarlos mediante sencillas preguntas:

- Riesgo de producto, si el producto o servicio entregado no es el esperado.
 - ¿Hay algo que quieren los clientes? (Debe haber)
 - ¿Pagarán por ello? Si no, ¿quién lo hará? (Viable)
 - ¿Puede ser resuelta la necesidad? (Factible)
- Riesgo de clientes, si el producto o servicio no alcanza a los segmentos definidos.
 - ¿Quién tiene la necesidad?
 - ¿Quiénes son las primeras personas que quieren o necesitan el producto?
- Riesgo de mercado, si el producto o servicio no es viable en el mercado.
 - ¿Qué precios tienen las alternativas al producto?
 - ¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes?
 - ¿Qué precios realmente pagan los clientes?
 - ¿Es suficiente para que el negocio sea viable?

Es, por lo tanto, una tarea necesaria establecer un ranking que priorice los riesgos y beneficios de los diferentes lienzos desarrollados, para poder centrarse en el mercado suficientemente grande de clientes que necesitan el producto o servicio que se va a ofrecer.

Estas preguntas se responden gracias a la entrevista de problema, donde las personas entrevistadas manifestarán sus primeras impresiones acerca de un producto no visible, sino conceptual.

Lean Canvas aborda conceptos como es el de los primeros seguidores o Early Adopters, fundamentales a la hora de trabajar las hipótesis de partida que sustentarán el modelo de negocio una vez sean validadas.

Testar el plan

Con el Plan A documentado y los riesgos priorizados, el Plan pasa a ser testado a través de una serie de experimentos. Un experimento es un ciclo de aprendizaje que parte de una idea que se lanza al exterior. Eric Ries (2011) plasma el Bucle Crear, Medir, Aprender, su idea de circuito de feedback de información aplicable a un Startup ágil.

Todo comienza con crear el conjunto de ideas o hipótesis que son usadas para desarrollar un producto (boceto, prototipo, código, entre otros) que sirva para testearlas.

Se pone el producto a disposición de los clientes y entonces se procede a medir sus respuestas utilizando una combinación de datos cualitativos y cuantitativos. Estos datos son usados para aprender de los clientes, y para validar o refutar las hipótesis definidas con anterioridad, lo que genera un nuevo conjunto de acciones.

La finalidad de testar el plan es realizar tantas iteraciones y experimentos como sean necesarios, para alcanzar un objetivo específico, generalmente, el ajuste del producto en el mercado.

CAPÍTULO II EMPRESA Y SU ENTORNO

2.1. Historia de la empresa

La empresa Isabella Outfit comienza sus operaciones en el año 2010, con la compraventa de ropa a través de internet, con el pasar de los años detectó un nuevo nicho de mercado y con esto agregó a su actual negocio la venta de accesorios. Se trata de un emprendimiento que ha ido surgiendo a través de los años y también evolucionando, puesto que se ha adaptado a las nuevas tecnologías para ofrecer sus productos.

Si bien lleva solo unos pocos años en el rubro, la empresa se destaca por estos principales hitos:

- 2010: Comienza con sus operaciones comercializando ropa comprada en principalmente en Patronato y Barrio Meiggs.
- 2014: Introduce la compraventa de ropa importada directamente desde China y que compra a través de la página Aliexpress.
- 2015: Comercializa ropa a través de redes sociales, páginas web como ferias de las Pulgas, Facebook, Instagram, Yapo y MercadoLibre. También participa de ferias en malls y en hoteles como fueron en Viña del Mar, Santiago, Chillán, Pucón y Temuco.
- 2016: Abre tienda para la venta de ropa y accesorios en tienda establecida en el Mall Mirador Biobío.

2.2. Información general

Razón Social: Scarleth Andrea Fernández Durán.

Nombre Fantasía: Isabella Outfit.

RUT: 18.106.661-K.

Giro: Venta de Prendas de Vestir y Accesorios.

Dirección legal: Pedro del Río Zañartu, Manuel Garretón #8, Concepción.

Sucursal 1: Av. Los Carrera #301, Concepción, Mall Plaza Mirador Biobío.

Sucursal 2: Av. Jorge Alessandri #3177 Talcahuano, Mall Plaza del Trébol.

Sucursal 3: Valdivia #440, Los Ángeles, Mall Plaza Los Ángeles.

2.3. Información estratégica

Misión: La empresa no cuenta con misión declarada.

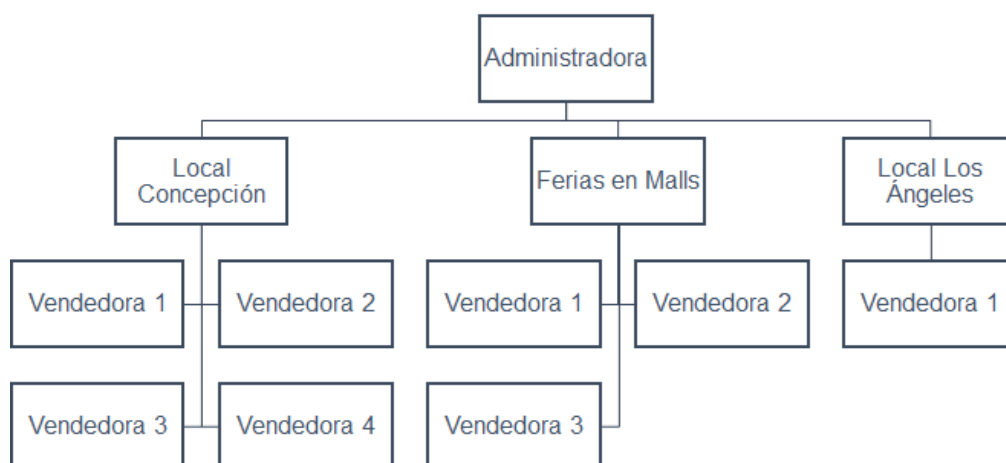
Visión: La empresa no cuenta con visión declarada.

Valores: La empresa no cuenta con valores declarados.

2.4. Organigrama

La tienda se conforma por su dueña quien es la administradora del local y de las ferias. Además, a su cargo depende de varias vendedoras que se señala en el organigrama adjunto.

Ilustración N°11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia basado en información entrega por la dueña

En conclusión, se detecta que la dueña es la que se encarga de toda la administración y operación del negocio, compras, envíos, ventas entre otras cosas relacionadas con el negocio.

2.5. Entorno de la empresa

Chile es considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina en la última década, permitiendo al país reducir significativamente la pobreza (Banco Mundial)⁵⁸.

Según las estimaciones del FMI, la inflación alcanzó el 2,4% en 2018 y se espera que aumente ligeramente al 3% en 2019 y 2020; el saldo del Gobierno se cerró en -1.8% del PIB en 2018 y se proyecta que disminuya a -1.6% en 2019 y -1.4% en 2020.

La tasa de desempleo de Chile disminuyó a 6.9% en 2018, con proyecciones que estiman tasas de 6.5% y 6.2% para 2019 y 2020, respectivamente. El país tiene el PIB per cápita más alto de la región (USD 15,068; Coface), pero también altos niveles de desigualdad e informalidad (OCDE).

Ilustración N°12. Gastos de consumo por categoría en Chile

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2016
Alimentación y bebidas no alcoholizadas	17,50%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	14,30%
Transporte	12,40%
Bienes y servicios varios	11,70%
Salud	7,50%
Ocio y cultura	6,90%
Muebles, equipamiento del hogar y mantenimiento regular de la vivienda	6,70%
Ropa y calzado	5,90%
Hoteles y restaurantes	5,80%
Educación	4,10%
Comunicaciones	3,70%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	3,40%

Fuente: Elaboración propia en base a SantanderTrade

⁵⁸ <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/presentacion-general>

A nivel regional, Biobío⁵⁹ cuenta con una población total de 1,5 millones de habitantes, donde el 51,8% corresponden a mujeres. En cuanto a grupos de edad, el 67,9% tiene entre 15 y 64 años. En relación con el empleo, el 51% declara trabajar, la edad promedio de los trabajadores de la región es de 42,1 años y el 41% corresponde a mujeres. De la población con empleo, el 84% los hace en el sector terciario.

La capital provincial y sede del Gobierno Regional del Biobío es la ciudad de Concepción. Posee una conurbación compuesta por diez comunas: Concepción, Coronel, Chiguayante, Hualpén, Hualqui, Lota, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano y Tomé, que se denomina El Gran Concepción⁶⁰.

La ciudad de Concepción⁶¹ tiene 24.636 habitantes, de los cuales el 53% corresponde a mujeres, el 50,3% de la población se centra en las edades de 15 a 60 años, donde el 28,1% corresponde a personas con edades que van entre los 15 y 29 años. En cuanto al nivel educacional, el 46,4% corresponde a profesionales. Un 72,8% son trabajadores asalariados. El nivel socioeconómico que tiene Concepción corresponde a un 43,7% a nivel C2, un 24% a nivel C3 y del grupo ABC1 corresponden a un 17,7%, a nivel D un 12,8% y el E un 1,8%. El Consumo familiar se distribuye con un 26,6% a transporte, un 16,4% a vivienda, un 24,1% a alimentación, un 7,0% a educación y un 5,0% a vestuario.

El comercio de Concepción se centra alrededor de la Plaza Independencia, el paseo peatonal Alonso de Ercilla y Zúñiga, cuyas avenidas más importantes de la ciudad se encuentran cercanas a estos lugares. Aquí está concentrada una gran cantidad de tiendas comerciales. Gran parte del comercio se desarrolla por la calle Barros Arana, donde se ubican variedades de tiendas y servicios para todo el público.

Un punto importante del comercio del Gran Concepción es el Mall Plaza del Trébol, donde existen variadas tiendas en un lugar donde se unen tres comunas como son

⁵⁹ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R08>

⁶⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Gran_Concepci%C3%B3n

⁶¹ <https://mientorno.cl/informe?radio=1000&lat=-36.82013519999999&lng=-73.0443904&direccion=Concepci%C3%B3n,%20Chile>

Hualpén, Talcahuano y Concepción, y de fácil acceso para quienes vienen desde San Pedro de la Paz. Por otra parte, la comuna de Concepción cuenta con 2 Malls, uno llamado Mall del Centro ubicado en Barros Arana #1080 en pleno centro de la ciudad y otro Mall Mirador Biobío, ubicado Av. los Carrera, Poniente #301, cercano al Parque Bicentenario. También, dentro del Gran Concepción se encuentra el Arauco Premium Outlet San Pedro, ubicado Av. Portal de San Pedro #4850, camino a Coronel, San Pedro de la Paz, donde se puede encontrar diferentes tiendas de marcas reconocidas en Chile.

En el marco de los proyectos del Bicentenario de Chile, se ha estado desarrollando otro polo comercial alrededor del Barrio Estación y el nuevo Barrio Cívico de Concepción. Uno de los hitos comerciales más importantes del centro de la ciudad corresponde a las galerías comerciales ya que a su relevancia comercial se agrega a que poseen una gran importancia desde el punto de vista urbanístico y social⁶². Estos proyectos tienen una importante relevancia para Isabella Outfit, debido a que es aquí en donde se encuentra su tienda física.

Dentro del rubro en que se encuentra la empresa Isabella Outfit, tiene como principales competencias el siguiente listado de Tiendas:

⁶² [https://es.wikipedia.org/wiki/Concepci%C3%B3n_\(Chile\)#Comercio](https://es.wikipedia.org/wiki/Concepci%C3%B3n_(Chile)#Comercio)

Ilustración N°13. Competencias de Isabella Outfit

Tiendas	Dirección	Web
BerlinTexx	Barros Arana 724, Concepción	https://m.facebook.com/berlintexxchile/?locale2=es_LA
Boutique Almendrales	Galería la hechicera. Caupolicán, 567, Local 19, Concepción	https://www.facebook.com/Almendrales-Vestuario-Accesorios-191418000983862/
Boutique Canela	Freire 740, Local 35 Planta Alta, Galería Las Araucarias, Concepción	https://www.facebook.com/Canela-Boutique-1100072730067527/
Cecilia Sanz	Anibal Pinto 247, Concepción	https://ceciliansanz.cl/boutique/
El Closet de Patty	Rengo 655, Concepción	https://www.facebook.com/elclosetdepattychile
Fatima Tienda	Rengo 578, Galería Caracol, Local 8, Concepción	https://www.facebook.com/fanpagefatima/
Garota's Boutique	Caupolicán 567, local 32, Galería la Hechicera, Concepción	https://www.facebook.com/boutiquegarotass/
KL	Lincoyán 542, Concepción	https://www.facebook.com/K-L-concepci%C3%B3n-188648525246946/
Masai Fit Tienda	Libertador Gral. Bernardo O'Higgins 1298, Concepción	https://www.facebook.com/masaifitoficial/
Moda Flor	Libertador Gral. Bernardo O'Higgins 770, Concepción	https://www.instagram.com/modaflorconcepcion/
Moda Para Todas	Freire Int 836, Concepción	https://www.facebook.com/ExtraModaChile/
Modas Evita	Colo Colo 469, Concepción	https://www.evita.cl/
Patricia Spoerer	Lincoyán 60, Concepción	https://patriciaspoerer.cl/
Tienda Bambu	Rengo 655, Concepción	https://www.facebook.com/BAMBU-250014961847606/
Tienda Tikva	Barros Arana 267, Concepción	https://www.tiendatikva.cl/

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la dueña de la empresa

En estas tiendas se puede encontrar prendas femeninas de estilo casual y moderno como también accesorios, se puede encontrar prendas para uso diario, como para eventos especiales. Cabe destacar también, que todas estas empresas que son competencia de Isabella Outfit también poseen la posibilidad de realizar ventas online, por lo que son competidores tanto en tienda física como tiendas de internet.

CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Análisis PESTEL

Entorno Político

Chile es actualmente liderado por el Presidente Sebastián Piñera (desde el 12 de marzo de 2018). El presidente es tanto el jefe de Estado como el jefe de gobierno.

Cuando asumió el poder en marzo de 2018, el presidente Piñera propuso cinco acuerdos nacionales sobre las políticas de la niñez, la salud, la seguridad pública, la paz en la Araucanía y el desarrollo del país. Ha tomado diferentes iniciativas, aún en discusión en el Congreso: reforma del sistema de protección de la infancia, decreto que amplía el acceso a guarderías, reforma del sistema de salud pública (que cubre a 80% de la población) y seguro de salud privado. Otras reformas importantes anunciadas son un proyecto de reforma fiscal (para apoyar el emprendimiento, el empleo y simplificar la imposición), al igual que un proyecto de reforma de las pensiones para crear una contribución del empleador (France Diplomatie). Sin embargo, el bloqueo político en un Congreso dividido debiera seguir paralizandolos anuncios del presidente Sebastián Piñera durante su segundo año de mandato (The Economist).

Según el informe Doing Business 2018 del Banco Mundial, Chile es país número 56 de 190 a nivel mundial y número 1 a nivel sudamericano en donde es más simple, fácil y económico iniciar un negocio⁶³. Los negocios en Chile se realizan en un entorno transparente, bien regulado y políticamente estable. Como política de país, al gobierno le falta afianzar y consolidar los sectores de producción textil y confecciones, desarrollando innovación y capital intelectual, que permita que los productos chilenos sean reconocidos por los más altos estándares de diseño y calidad en el mercado. En la actualidad, producto de la crisis social el mayor desafío para este año es construir confianza y formas de participación más amplias, que puedan ser la base para acuerdos que se podrá avanzar. Sólo desde acuerdos dialogados, que den señales

⁶³ <https://www.t13.cl/noticia/negocios/doing-business-2018-chile-lidera-ranking-facilidad-hacer-negocios-sudameric>

de sustentabilidad, se puede impulsar el empleo y dirigirse hacia una recuperación del país, que ojalá sea menos desigual y más inclusivo.

Entorno Económico⁶⁴

En la economía internacional, las expectativas de crecimiento para los países asiáticos se han visto corregidas a la baja ante el surgimiento del Coronavirus. Por otra parte, los países desarrollados han tenido una evolución disímil, ya que mientras EE.UU. mantiene su dinamismo, las cifras de actividad de Europa y Japón han resultado decepcionantes.

En cuanto a la economía nacional, el Imacec de diciembre alcanzó un crecimiento de 1,1%, sorprendiendo positivamente al consenso, que incluso esperaba una caída de la actividad. Esto se explicaría por un dinamismo mayor al proyectado de la actividad industrial, lo que fue compensado por el comercio minorista, el que sigue presentado caídas. Con todo, el crecimiento del año 2019 habría sido de 1,2%

La inflación del mes de febrero presentó un avance mensual de 3,9%, lo que sorprendió positivamente al consenso, que esperaba un registro de 0,4%. Esto implica una inflación de 3,5% en variación doce meses, la más alta desde mediados del año 2016.

En las minutas de la RPM de enero del Banco Central de Chile, se mencionó la incertidumbre respecto a la evolución que tendrá la inflación este año. Además, se señaló el importante deterioro de las expectativas, que llevaría a un débil consumo privado y una caída en la inversión. Por otra parte, los instrumentos soberanos en UF de corto plazo han registrado caídas, en el contexto de una mayor inflación para el corto plazo.

Con relación al tipo de cambio, el surgimiento del Coronavirus ha producido un castigo en los activos de mayor riesgo, lo que se ha exacerbado para aquellos que sufrirían las consecuencias directas de una desaceleración de la economía China. Así, el cobre

⁶⁴ http://www.bice.cl/documentos/ver_pdf.php?IdDoc=144

retornó a niveles incluso de 2,5 USD/Lb (una caída de -13%), mientras el dólar internacional, en su condición de activo seguro se ha visto fortalecido. Lo anterior, produjo que el CLP volviera a alcanzar los \$800.

Por último, en el mercado laboral, la tasa de desempleo se ha mantenido en un nivel de 7,0% desde el inicio de la crisis social en octubre, alejándose de las primeras proyecciones que apuntaban incluso a un nivel de 10% para fines del año 2019. Sin embargo, el mercado laboral del país si ha registrado cambios relevantes en este periodo. Así, hemos registrado un importante aumento en la informalidad laboral. Lo anterior, se traduce en general en peores condiciones (debido a una mayor incertidumbre y un menor ingreso) para las personas que realizan trabajos en esa categoría ocupacional, lo que generará un impacto en las decisiones de consumo de las personas.

Entorno Social⁶⁵

La región del Biobío que limita al norte con la región de Ñuble, al sur con la región de la Araucanía, al oeste con el Océano Pacífico y al este con la República Argentina, consta con una superficie de 24.021 km² representando el 3,2% del territorio nacional, excluida la Antártica Chilena. Según el Censo 2017 la población alcanzó los 1.556.805 habitantes y una densidad de 64,8 habitantes por kilómetro cuadrado.

El Biobío es una de las regiones más importantes en el país. Luego de Santiago, el área metropolitana del gran Concepción es el segundo conglomerado urbano del país. Además de ello, la región es una de las principales concentradoras de importantes actividades económicas. En su interior acoge rubros tan diversos como la siderurgia, la agricultura tradicional, la industria de la celulosa, la actividad forestal, la generación de electricidad, la pesca etc. Siendo un espacio de gran relevancia para la historia, la cultura y las artes, el Biobío no sólo concentra importantes centros de educación universitaria, sino que también posee amplios espacios en el desarrollo de las culturas

⁶⁵ <https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Concepci%C3%B3n>

originarias de Chile, con gran presencia de población mapuche y pehuenche, claros ejemplos de la mixtura en la conformación de esta región.

En cuanto a los indicadores demográficos de la comuna de Concepción, los datos que se presentan a continuación fueron extraídos de los Censos de población y vivienda del año 2002 y 2017, llevados a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Se presentan datos estadísticos de población, desagregados por comuna, región y país. Según el Censo de 2017, la población del país fue de 17.574.003 habitantes, que representa un aumento de un 16,3% respecto del Censo de 2002.

Ilustración N°14. Información territorial Biobío Censo 2002 y 2017

Unidad Territorial	Censo 2002	Censo 2017	Variación (%)
Comuna de Concepción	216.061	223.574	3,48
Región del Biobío	1.861.562	2.037.414	9,45
País	15.116.435	17.574.003	16,26

Fuente: Censos de Población y Vivienda 2002 y 2017, INE

Por otra parte, los siguientes indicadores sociales fueron extraídos de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2015, y del Registro Social de Hogares (antigua Ficha de Protección Social), ambos del Ministerio de Desarrollo Social (MDS). Se presentan las tasas de pobreza por ingresos y de pobreza multidimensional 2015, desagregados según comuna, región y país. La estimación de las tasas de pobreza está disponible para las 139 comunas auto representadas en la encuesta CASEN 2015, según el diseño muestral de la misma.

Ilustración N°15. Tasa de pobreza región del Biobío

Unidad Territorial	Tasa de Pobreza	
	Por Ingresos, Personas (%)	Multidimensional, Personas (%)
Comuna de Concepción	11,6	13,45
Región del Biobío	16,17	16,36
País	10,41	16,63

Fuente: Encuesta CASEN 2015, MDS

Por último, en cuanto a los indicadores educacionales, se presenta el número de establecimientos educacionales y matrícula escolar según desagregado por dependencia administrativa para los años 2014 y 2017, para los tres últimos años disponibles en cada caso, en las respectivas asignaturas evaluadas. Los datos se presentan desagregados según comuna, región y país.

Ilustración N°16. Indicadores educacionales región del Biobío

Dependencia	Comuna		Región		País	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Corporación Municipal	0	0	0	0	1.106	1.088
Municipal DAEM	35	34	894	863	4.225	4.108
Particular Subvencionado	82	80	626	633	6.065	5.866
Particular Pagado	13	11	33	30	595	617
Corporación Administración Delegada	4	4	12	12	70	70
Total	134	129	1.565	1.538	12.061	11.749

Fuente: Centro de estudios, MINEDUC

Entorno Tecnológico

Chile en general es un país que se adapta rápidamente a las nuevas tecnologías. En el año 2013 el gobierno decidió aumentar el nivel de alfabetización digital, incorporando así a menores y adultos mayores al uso de las nuevas tecnologías.

El desarrollo tecnológico en Chile lo ha llevado a cabo el gobierno y la empresa privada, el primero comenzó desde el año 2011 a generar una política relativa a la transmisión de televisión digital a nivel nacional, la que pretende abarcar a la totalidad de la nación con una señal televisiva de calidad, el segundo, desde los años 80 han desplegado redes e infraestructura que han permitido un desarrollo exponencial en cuanto a la disponibilidad de tecnología en el país, lo anterior supervisado y regulado por entidades del gobierno.

Los procesos anteriores se reflejan en que el 87,4% de los hogares en el país se encuentran conectados a la red internet, además, la penetración de la telefonía celular es amplia, llegando a 1,5 celulares por persona.

Existe un auge del uso del internet y la accesibilidad, lo que genera un efecto positivo en el comercio a través de la venta online. Otro aspecto de tipo tecnológico es el

desarrollo acelerado de las tecnologías de la información, que junto a la globalización y el efecto que tiene en las redes sociales, con una alta repercusión en las nuevas tendencias y en los productos que se venden en todo el mundo y que llegan con mayor rapidez a Chile.

En resumen, la postura de Chile en materia de desarrollo e investigación tecnológica busca estimular la formación de material humano para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en escolares, profesionales e instituciones, también el gobierno quiere fomentar la competitividad en las empresas mediante la innovación y difusión tecnológica, apoyándolos con un subsidio de inversión y capacitación relativo a la incorporación de I+D, Chile prevé un aumento en la productividad, que se verá reflejado en el crecimiento de nuestra economía en los próximos años.

3.1.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Para poder determinar el atractivo de la industria, comenzaremos con el conocido análisis de las 5 fuerzas de Porter. Analizaremos en profundidad la rivalidad en esta industria, la probabilidad de entrada de nuevos participantes y el poder de mercado de: consumidores, proveedores y sustitutos. Estos factores determinan en gran medida el ambiente de tareas que rodea a la empresa. Con este análisis se espera determinar el atractivo de la industria y los factores claves para el buen desempeño de la empresa en el largo plazo. A continuación, se realizó el análisis de estas 5 fuerzas para la empresa Isabella Outfit.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

La rentabilidad promedio de la industria está influenciada por competidores potenciales y existentes, por lo que la entrada de nuevas tiendas para la venta de ropa a este sector ha causado una mayor expansión de sus operaciones en el mercado local, sin embargo, las barreras de entrada para este sector son relativamente bajo, ya que iniciar un negocio de este tipo requiere una inversión de capital moderada y una noción básica del mercado. Por lo tanto, cualquier competidor

que quiera ingresar al mercado debe enfocarse en generar valor agregado para que el cliente lo distinga y lo diferencie de otras compañías competidoras.

Amenaza de nuevos sustitutos

Aunque no puede encontrar productos sustitutos cuando hablamos de ropa, ya que la categoría de ropa puede ser muy variada, como producto en sí no hay sustitución. Muchas veces es difícil encontrar productos sustitutos para la ropa, y aún más cuando se trata de moda o productos exclusivos, sin embargo, en los últimos años, las personas de mediana edad cuando hacen compras del tipo no tradicional, es decir, en línea, catálogos o revistas, al elegir, ponen más énfasis en detalles externos, modelos, colores o presentaciones. Por lo tanto, la importancia de la calidad se coloca en un segundo lugar, ya que solo pueden demostrarlo cuando tienen las prendas físicas en su poder. Es por eso que aquellos productos de menor calidad o materiales sintéticos, aunque no son los más duraderos o cómodos, también son bienvenidos en el mercado por la moda o los diseños. Por lo tanto, un producto sustituto principal sería prendas hechas de materiales sintéticos, acrílicos o fibras.

Poder de negociación de los proveedores

Existen varios proveedores de ventas de ropa con ligeras diferencias en calidad y precio, por lo que la industria en sí misma no tiene grandes problemas con la relación comercial con estos proveedores, que tienen un nivel medio de poder de negociación, debido al hecho de que hay varios competidores entre ellos y esto favorece a las empresas que compran su ropa, ya que un proveedor no puede exigir un precio más alto que otro. Por otro lado, debe considerarse que los proveedores pueden convertirse en competidores, por lo tanto, se convierten en una amenaza de integración hacia adelante. Hasta cierto punto, este poder puede tomar bastante fuerza porque sus productos son críticos para la empresa, lo que podría dañar el negocio.

A continuación, se detalla los proveedores de la empresa Isabella Outfit:

Ilustración N°17. Proveedores de Isabella Outfit

Tiendas	Tipo	Dirección
Evans	Tienda de ropa femenina	Manzano, 490, Barrio Patronato, Recoleta, Santiago
Komplices Jeans	Tienda de ropa femenina	Asunción, 272, Barrio Patronato, Recoleta, Santiago
Millones	Tienda de bisutería	Manzano, 236, Barrio Patronato, Recoleta, Santiago
Prima Donna	Tienda de ropa femenina	Manzano, 346, Barrio Patronato, Recoleta, Santiago
Tienda Dorothy	Tienda de ropa femenina	Eusebio Lillo, 440 Local 42, Barrio Patronato, Recoleta, Santiago
Tila	Tienda de bisutería	Manzano, 225, Barrio Patronato, Recoleta, Santiago

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por dueña de la empresa

Poder de negociación de los compradores

Los consumidores en el mercado al cual nos enfocamos, si bien, son sensibles a los precios, este no es el factor de mayor importancia o determinante a la hora de la decisión de compra. Ya que factores como la exclusividad, el diseño, vanguardia, procedencia de la marca, publicidad, calidad de telas, cortes y terminaciones, y la combinación de estos; son motivos que pueden ser mayormente decisivos en la elección final del consumidor.

Además, se debe considerar el ciclo del producto, las nuevas temporadas entran al mercado con altos precios, los cuales van disminuyendo a medida que se acerca la llegada de la próxima temporada. Por lo que se trata de explotar cada segmento del mercado objetivo, lo que hace que éstos al auto clasificarse, pierdan poder sobre la influencia en los precios

Por las razones mencionadas anteriormente podemos concluir que el poder de negociación con los compradores es bajo, ya que estos no tienen el poder de imponer sus términos ni condiciones.

Rivalidad entre competidores

Existe una competencia variada, centrada en el mismo segmento de mercado o en segmentos muy similares, que se distribuyen directamente, a través de grandes tiendas, tiendas minoristas o una combinación de ambos.

Hasta donde se puede evaluar, la rivalidad de la industria es muy fuerte, lo que puede ser muy desalentador para las nuevas empresas que desean ingresar a este mercado. Aunque debe tenerse en cuenta que, en este tipo de mercados, donde los bienes de consumo son ropa y accesorios, los usuarios presentan un comportamiento de compra en busca de la variedad, en el que buscan entre varias alternativas, en que las diferentes marcas pueden ofrecer. Esto explica la alta competitividad que existe en este mercado, lo que no implica necesariamente que no sea un mercado atractivo y altamente rentable.

En conclusión, la fuerza de la competitividad en esta industria es muy importante, lo que podría tener un fuerte impacto sobre la política de precios de las distintas empresas del sector, lo que puede ser altamente peligroso si se llega a situaciones de guerras de precios. A pesar de esto, dadas las características de los productos que este mercado ofrece, la rentabilidad de las empresas en esta industria es suficientemente alta como para seguir siendo atractiva.

Para comprender de mejor manera este análisis se realiza una tabla resumen donde se presenta las 5 fuerzas de Porter.

Ilustración N°18. Resumen Las 5 Fuerzas de Porter

Detalle	Alto	Medio	Bajo
Rivalidad entre los competidores	X		
Amenaza de entrada			X
El Poder de los proveedores		X	
El Poder de los compradores			X
La amenaza de los sustitutos	X		

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Análisis Cadena de Valor

Actividades de apoyo

Infraestructura: la empresa ha ido creciendo a medida que va pasando el tiempo, puesto que con las ganancias obtenidas ha servido para seguir invirtiendo en más productos como también en las mejoras del local, por lo que, no ha requerido acceder a créditos con bancos. Por otra parte, cuenta con sistema de POS Móvil, donde le permite recibir pagos con tarjetas. Y como ya conoce los periodos de ventas de sus productos, la dueña se planifica para llegar con los productos en cada temporada, como así también, aumenta su stock en temporada de navidad puesto que sus ventas crecen exponencialmente. Posee una ubicación privilegiada con alto tráfico de personas que concurren a los centros comerciales y una buena accesibilidad de todos los puntos del gran Concepción.

Recursos Humanos: en este caso, la dueña es la que se encarga de hacer las entrevistas de las personas que requieren ser contratadas, de manera de buscar las personas más idóneas para el cargo, realizando capacitaciones constantes ya sea en la venta de algún producto o en el manejo de la operación. Por otra parte, cuenta con sistema de remuneración a base de bonos sobre ventas, lo cual, motiva a que sus trabajadoras vendan más productos. También, cada cierto tiempo realiza una retroalimentación a sus trabajadoras indicándoles cuáles son sus fortalezas y las debilidades que debieran de mejorar.

Tecnología: esta empresa siempre está buscando las nuevas tendencias en ropas y accesorios, de manera de estar siempre a la vanguardia de la moda. Es por ello, que siempre está conectada a través de páginas como Pinterest, Facebook o Instagram, para ir mirando y revisando lo último en moda que se está usando en la temporada actual. También, como parte de su negocio es la venta online, siempre está atendiendo y respondiendo los mensajes y/o comentarios que pueda recibir a través de la web. Los pagos son vía transferencia, rápidas y seguras.

Abastecimiento: en este punto, normalmente cuenta con stock suficiente para satisfacer la demanda de sus clientes. Cabe destacar que existen modelos de prendas que son de exclusividad, por lo que no tiene tanto stock para hacer la

diferencia. También, la dueña está pendiente de los productos que más se venden, como así las prendas o accesorios que la clientela le va solicitando, para así tener stock y planificar las próximas compras con sus proveedores de ropas y accesorios.

Actividades primarias

Logística interna: la empresa cuenta con instalaciones como el local fijo en el Mall Biobío, como así las ferias en que participa en los diferentes malls de la región, donde recibe a su clientela y pone mucha atención en lo que está buscando, de manera de poder asesorar de mejor manera en la compra de algún producto. Cuenta también con los espacios suficientes para almacenar la mercadería que recibe, donde se realiza los controles de calidad y los respectivos inventarios.

Operación: una vez que se acerca algún cliente a la tienda, las vendedoras proceden a interactuar y atender a las personas para obtener la información necesaria de lo que está buscando. Al hacer lazos cordiales se crea la confianza y el cliente procede a explicar su necesidad. Con esta información que entrega el cliente, las vendedoras se transforman en asesoras que guían en la compra al cliente.

Logística externa: una vez que las vendedoras han conocido e identificado el producto requerido por el cliente, se entrega el producto para que sea visto y/o probado, de tal manera que quede conforme con lo que se está llevando. Luego, se hace la entrega y el traspaso del producto mediante un proceso de compra/venta. Así mismo, una vez realizada la venta los productos online no tardan más allá de las 48 horas en ser enviados, logrando así fidelización con el cliente.

Marketing y Ventas: esta empresa se da a conocer a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, como también en el expo que se realizan en los distintos Malls de la región, donde la misma dueña se encarga de hacer la publicidad. También, se encarga de ir publicitando en las redes sociales ropa que va llegando, de manera, que las personas que siguen esta cuenta puedan estar enteradas de las mercaderías que se está recibiendo en el local. Además, Isabella Outfit cuenta con variados diseños en sus prendas de vestir y accesorios logrando satisfacer a toda su clientela.

Servicios: una vez realizada la venta, se conversa con el cliente para saber si hay algún otro producto que requiera, de forma que si no está en stock pueda conseguirlo en el próximo abastecimiento de productos. También se le explica, que esta empresa tiene sitios en las redes sociales para que las puedan seguir e ir mirando su vitrina online ya que esta se encuentra disponible las 24 horas del día. Por otra parte, esta empresa tiene como parte de su servicio hacer cambios en caso de que el cliente tenga alguna disconformidad del producto o bien si el producto tiene algún daño, el cual aplica la garantía con la boleta.

De acuerdo a lo indicado y como conclusión se puede establecer que la actividad que se destaca y que contribuye al margen de la cadena de valor para la empresa corresponde al servicio, dado que las demás actividades son fáciles de imitar. Acá lo único que marcará la diferencia al momento de elegir Isabella Outfit será la experiencia que va a tener el cliente al realizar la compra, desde el acceso a la plataforma o la visita a los puntos de venta, hasta la entrega y posterior post venta.

Esta experiencia será dada principalmente por la atención ya sea de forma presencial o a través de redes sociales. Tan importante es ofrecerle lo que quiere comprar como la experiencia de comprarlo como quiere: en un entorno agradable, de forma cómoda, rápida, sintiendo que tiene el control en cada paso y que en ese proceso se acerca a la mayor satisfacción de sus necesidades con el mínimo esfuerzo.

Es importante cautivar al público; ofrecer la mejor experiencia posible en cada compra que realicen; la experiencia y la percepción del cliente desde la primera hasta la última interacción sobre los productos, servicios y la marca sea inmejorable e inolvidable.

Esto ayudará a fijar las estrategias necesarias para lograr clientes felices, entusiastas, dispuestos a repetir, a pagar más, a compartir esa experiencia y a recomendarla; lo que ayudará a incrementar las ventas, aumentar el número de visitas y por supuesto mejorar los ingresos.

3.1.4. Análisis FODA

Dado el análisis interno y externo de Isabella Outfit se logra obtener la matriz FODA, recopilando las oportunidades y amenazas del entorno externo, y las fortalezas y debilidades del entorno Interno.

A continuación, se identifica las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la competencia directa que atiende el mercado:

Fortalezas

- Diseños variados, de calidad y las últimas tendencias de la moda.
- Atención personalizada, pre y post venta con opción de compra online.
- Página web disponible para entorno móvil y de fácil usabilidad.
- Delivery dentro de 48 horas, una vez comprado el producto o accesorio.
- Capital humano capacitado para la administración del local y desarrollo de acciones competitivas.
- Ubicación de alto tráfico y accesibilidad.

Oportunidades

- La competencia cuenta con precios elevados.
- Existencia de eventos y ferias.
- Constante cambio de la moda.
- Se registra un crecimiento en la confianza a las compras hechas en internet y la información que se publica en esta.
- Desarrollo de las comunicaciones vía internet.
- Mayor versatilidad de la moda.
- Creciente interés por la imagen y la moda.

- Gran variedad de proveedores.
- Cambio de las necesidades y gustos de las mujeres.

Debilidades

- La marca no es conocida.
- Al ser una empresa que legalmente inició actividades hace poco, existe desconfianza por parte del sistema financiero y proveedores para el otorgamiento de crédito.
- No cuentan con estructura organizacional ni filosofía empresarial.
- No cuenta con un plan publicitario.
- No cuenta con ofertas promocionales.

Amenazas

- Existe variedad de competidores.
- Arriendos de local y ferias con costos elevados.
- Las barreras de entrada para el comercio electrónico son bajas, por lo que la competencia es muy alta.
- Gran cantidad de competidores extranjeros y nacionales.
- Inestabilidad macroeconómica (crisis social).
- Fácil acceso de nuevos competidores.
- Ventas vía web de marcas reconocidas y apertura de nuevas tiendas con venta en la web a nivel local.
- Sustitutos de mayor relación en precio/calidad.
- Que el mall no tenga la afluencia de público esperado.

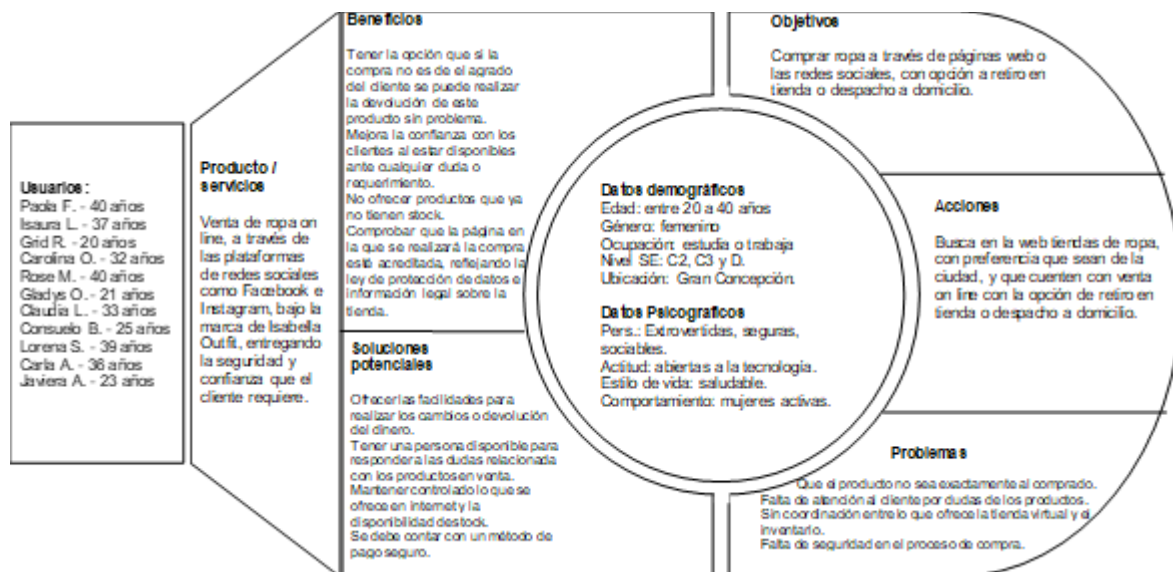
- Alta competitividad en el mercado.

3.1.5. Early Adopter

El Early Adopter es aquel cliente que primero prueba, el atrevido, el que tiene hambre voraz de novedad. Esa voracidad de nuevas experiencias genera que sean hábiles detectores de tendencias.

A continuación, se presenta el lienzo Early Adopter de Isabella Outfit.

Ilustración N°19. Early Adopter



Fuente: Elaboración propia basado en la información investigada

La explicación de nuestro Early Adopter se separa en los 4 pasos que se tienen que seguir para la utilización del CANVAS.

Paso 1: Se definió el perfil del cliente pionero o Early Adopter que tiene Isabella Outfit.

Para caracterizar al Early Adopter se debe mencionar respecto a sus datos demográficos:

- Edad: entre 20 a 40 años (pudiendo ser inferior o superior).
- Género: femenino.
- Ocupación: estudiantes o trabajadoras.
- Estado Civil: cualquiera.
- Nivel socioeconómico: C2, C3 y D.
- Ubicación: Gran Concepción.

A continuación, se investiga sobre sus datos psicográficos:

- Personalidad: extrovertidas, seguras, sociables.
- Actitud: abiertas a la tecnología.
- Estilo de vida: saludable.
- Comportamiento: mujeres activas.

Paso 2: Empatiza con los clientes y sus problemas

- Objetivo: Comprar ropa a través de páginas web o las redes sociales, con opción a retiro en tienda o despacho a domicilio.
- Acciones: Busca en la web tiendas de ropa, con preferencia que sean de la ciudad, y que cuenten con venta online con la opción de retiro en tienda o despacho a domicilio.
- Problemas:
 - Que el producto no sea exactamente al comprado.
 - Falta de atención al cliente por dudas de los productos.
 - Sin coordinación entre lo que ofrece la tienda virtual y el inventario.
 - Falta de seguridad en el proceso de compra.

Paso 3: Diseñar productos y servicios que ayuden a la venta.

- Soluciones potenciales:
 - Ofrecer las facilidades para realizar los cambios o devolución del dinero.
 - Tener una persona disponible para responder a las dudas relacionada con los productos en venta.
 - Mantener controlado lo que se ofrece en internet y la disponibilidad de stock.
 - Se debe contar con un método de pago seguro.

- Beneficios:
 - Tener la opción que si la compra no es del agrado del cliente se puede realizar la devolución de este producto sin problema.
 - Mejora la confianza con los clientes al estar disponibles ante cualquier duda o requerimiento.
 - No ofrecer productos que ya no tienen stock.
 - Comprobar que la página en la que se realizará la compra esté acreditada, reflejando la ley de protección de datos e información legal sobre la tienda.

- Productos o servicios: Venta de ropa online, a través de las plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram, bajo la marca de Isabella Outfit, entregando la seguridad y confianza que el cliente requiere.

Paso 4: Salir de la sucursal y encontrar a los primeros clientes

El ciclo de entrevista se hizo con las siguientes personas:

Ilustración N°20. Personas entrevistadas

N°	Nombre	Edad	Ocupación	Comuna
1	Paola Figueroa	40	Trabajadora	Concepción
2	Isaura Lara	37	Trabajadora	Concepción
3	Ingrid Rivera	20	Estudiante	Concepción
4	Carolina Ormeño	32	Trabajadora	Talcahuano
5	Gladys Oyarsún	21	Estudiante	San Pedro de la Paz
6	Claudia Lepe	33	Trabajadora	Talcahuano
7	Consuelo Bravo	25	Trabajadora	San Pedro de la Paz
8	Lorena Sanchez	39	Trabajadora	Talcahuano
9	Carla Araya	36	Trabajadora	Talcahuano
10	Javiera Acevedo	23	Estudiante	Concepción

Fuente: Elaboración propia

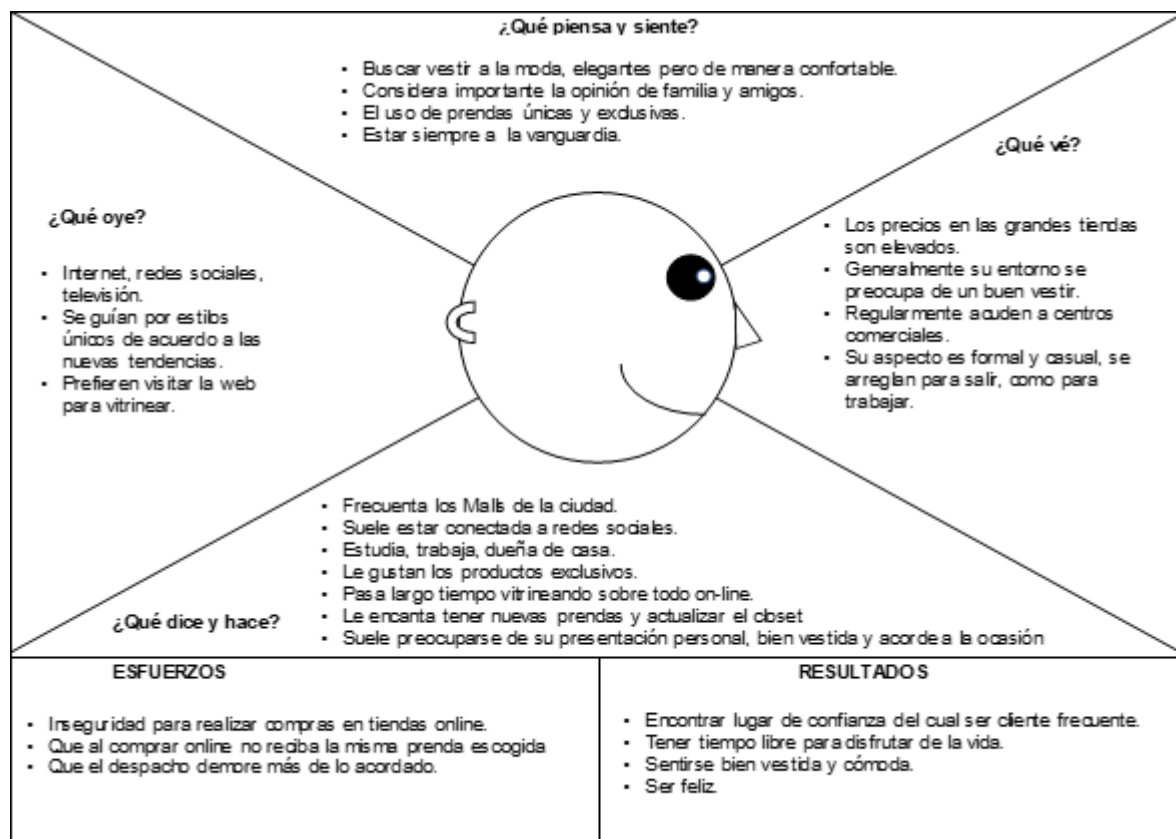
Este análisis de Early Adopter ayudó a conocer y superar los problemas de los clientes que siempre están a la vanguardia en la adquisición de los últimos productos y tecnologías, además este lienzo permitió caracterizar al Early Adopter y reflexionar sobre su comportamiento actual, incluyendo los problemas con los que se encuentran. Una vez observado el comportamiento de estos clientes, se estudia y analiza qué propuesta de valor se adapta mejor a su demanda y al tipo de mercado al que se dirige.

3.1.6. Mapa de empatía

La clave del éxito de cualquier empresa es construir un producto u ofrecer un servicio que se ajuste o encaje perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar. Pero para ello, es imprescindible comprender realmente al cliente (no sólo sus necesidades explícitas sino también las latentes). El mapa de empatía ayuda a ir más allá de lo que parece que quiere el cliente o de lo que dice que quiere para ayudar a entender lo que realmente quiere.

A continuación, se presenta el mapa de empatía de Isabella Outfit.

Ilustración N°21. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia basado en la información investigada

Explicación del mapa de empatía para la empresa Isabella Outfit, que se divide en 8 pasos.

PASO 1 Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía

Venta de ropa online, a través de las plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram, bajo la marca de Isabella Outfit, entregando la seguridad y confianza que el cliente requiere.

PASO 2 Definición del segmento de cliente (Early Adopter)

Para poder definir el segmento de cliente para el Mapa de Empatía, se entrevistaron a las mismas personas que en el Early Adopter (revisar ilustración N°20), de esta forma asegurar que la calidad de la información a recibir provenga de los clientes pioneros.

PASO 3 ¿Qué piensa y siente?

- Buscar vestir a la moda, elegantes, pero de manera confortable.
- Considera importante la opinión de familia y amigos.
- El uso de prendas únicas y exclusivas.
- Estar siempre a la vanguardia.

PASO 4 ¿Qué ve?

- Los precios en las grandes tiendas son elevados.
- Generalmente su entorno se preocupa de un buen vestir.
- Regularmente acuden a centros comerciales.
- Su aspecto es formal y casual, se arreglan para salir, como para trabajar.

PASO 5 ¿Qué oye?

- Internet, redes sociales, televisión.
- Se guían por estilos únicos de acuerdo con las nuevas tendencias.
- Prefieren visitar la web para vitrinear.

PASO 6 ¿Qué dice y hace?

- Frecuenta los Malls de la ciudad.

- Suele estar conectada a redes sociales.
- Estudia, trabaja, dueña de casa.
- Le gustan los productos exclusivos.
- Pasa largo tiempo vitrineando sobre todo online.
- Le encanta tener nuevas prendas y actualizar el closet
- Suele preocuparse de su presentación personal, bien vestida y acorde a la ocasión

PASO 7 ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos se encuentra?

- Inseguridad para realizar compras en tiendas online.
- Que al comprar online no reciba la misma prenda escogida
- Que el despacho demore más de lo acordado.

PASO 8 Qué le motiva. Deseos, necesidades, medida del éxito, obstáculos superados

- Encontrar lugar de confianza del cual ser cliente frecuente.
- Tener tiempo libre para disfrutar de la vida.
- Sentirse bien vestida y cómoda.
- Ser feliz.

Con el diagrama del mapa de empatía se responde a las seis preguntas que plantea respecto a un problema que siente, con esto se tiene una relación directa con el lienzo Early Adopter, conectando los dos lienzos entre sí. También esta herramienta obliga a ponerse en el lugar la clientela, con el objetivo de identificar realmente las

características que permitirán realizar un mejor ajuste entre los productos o servicios y las necesidades o intereses.

Como conclusión este mapa de empatía lo que busca no es solo ganar una mejor comprensión del cliente, sino poder ajustar la propuesta de valor a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales de este, además sirve para entender mejor al cliente o público objetivo. El éxito de esta herramienta no está en explorar y responder a las cuestiones que plantea el mapa, sino en el trabajo posterior, es cómo se determina luego las necesidades y expectativas del cliente y en cómo se ajusta a estas.

Por último, a la hora de realizar el ajuste entre la propuesta de valor y el cliente, trata de dar respuesta a dos preguntas, qué se ofrece y por qué el cliente va a comprar la propuesta. Por una parte, observamos al cliente y por otra parte se diseñan soluciones que aporten valor al cliente y que solventen sus problemas o dolores.

3.1.7. Modelo de negocio actual

El actual modelo de negocio de Isabella Outfit no se encuentra explícitamente definido. Esta trata de un emprendimiento que ha ido surgiendo a través de los años, su giro es la venta de prendas de vestir y accesorios, se ha adaptado a las nuevas tecnologías para ofrecer sus productos, siendo estos la venta online a través de redes sociales y además en su local establecido.

Para detallar más respecto al actual modelo de negocio nos basaremos en las siguientes dimensiones:

- **Organización:** la dueña es quien se encarga de administrar la empresa, realizando labores como llevar las finanzas, los libros contables al día, reclutamiento de personal, coordinadora del despacho de los productos por venta, entre otros.
- **Objetivos y Metas:** el objetivo principal es mantener sus niveles de venta, lo cual le ha permitido solventar sus gastos operaciones dejando un porcentaje de utilidad.

- Know-how: la dueña de la empresa cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para una buena administración, debido a que la dueña es de profesión contador auditor, en relación con el área ventas posee habilidades personales que facilitan la interacción y la negociación con su público objetivo. Respecto al reclutamiento del personal, este se basa netamente en la afinidad y confianza que tiene con la vendedora, principalmente están relacionadas con su círculo más cercano.
- Cultura: si bien la empresa no cuenta con visión, misión ni valores declarados, se puede destacar que motivaciones principales de la dueña son el generar utilidades que le permitan llevar una vida tranquila, sin grandes lujos, pero solventar sus gustos al tratarse de una persona joven y llena de sueños.

De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que, si bien la empresa tiene todas las intenciones de vender, falta contar con un modelo de negocio explícito, que ayude a organizar, optimizar y a establecer metas para perdurar en el tiempo.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

4.1. Clasificación y comparación de la información

4.1.1. Modelo de Negocio CANVAS

A continuación, se presenta el lienzo CANVAS de Isabella Outfit.

Ilustración N°22. Lienzo CANVAS

CANVAS

<p>8. SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de ropa para obtener los mejores productos. - Bancos para en caso de ser necesario obtener crédito. - Proveedores de uso y servicio de Internet. - Fotógrafo, para sacar fotos a las modelos, para mostrar las prendas exclusivas que llegan a los locales - Transbank para la administración de las tarjetas de crédito y débito. 	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y publicidad para la comercialización y promoción de la marca. - Adquisición de productos para contar con el stock necesario. - Administración del personal para el cumplimiento de los objetivos y metas. - Exposición de las colecciones en distintos eventos de pasarela. - Operaciones para los envíos de productos comprados en RRSS. 	<p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Venta de ropa on line, a través de las plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram, bajo la marca de Isabella Outfit, entregando la seguridad y confianza que el cliente requiere.</p>	<p>4. RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos sociales como desfiles de modas. - Participación en ferias de diseño. - Dos veces al año utilizar publicidad en los mejores diarios de la región. - Enviar los catálogos vía mail a nuestros clientes. - Encuestas de satisfacción al cliente presencial y vía web. 	<p>1. SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Nuestro segmento objetivo son mujeres entre 20 a 40 años de edad (pudiendo ser inferior o superior), dirigido a la clase socioeconómico C2, C3 y D, estudiantes o trabajadoras, con domicilio en el Gran Concepción. El público objetivo también son con personalidad extrovertidas, seguras, sociables, que gusten estar al día con la moda, que ocupa las tecnología para encontrar tendencias en ropa y que además, se preocupen mucho por su aspecto físico.</p>
<p>6. RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: local y ferias. - Servidores: plataformas seguras, internet fluido. - Contenido virtual: publicaciones en Facebook e Instagram. - Ropa y accesorios: stock necesario para cubrir demanda. - Recurso humano: vendedoras con las características necesarias para llegar al cliente. 		<p>3. CANALES DE DISTRIBUCION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: Internet, redes sociales. Vía telefónica y el correo electrónico. - Distribución: Tiendas y ferias. Despacho de ropa por compras online a través de encomiendas - Ventas: Redes sociales, pago con tarjetas en WebPay o vía transferencia electrónica. 		
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arriendo mensual, mantención y administración de las RRSS - Sueldos de los trabajadores - Costos del producto, costos de comercialización - Exposición de los productos, impuestos aplicados a las pymes. 		<p>5. FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por compras directas en sucursales. - Ingresos generados a través de ferias en los diferentes Malls. - Ingresos por ventas generadas a través de las redes sociales. 		

Fuente: Elaboración propia basado en Libro "Generación de modelo de negocio". Alexander Osterwalder & Yves Pigner

Descripción del modelo

1. Segmentos de mercado

El segmento objetivo son mujeres entre 20 a 40 años de edad (pudiendo ser inferior o superior), dirigido a la clase socioeconómico C2, C3 y D, estudiantes o trabajadoras, con domicilio en el Gran Concepción. El público objetivo también es con personalidad extrovertida, seguras, sociables, que gusten estar al día con la moda, que ocupen las tecnologías para encontrar tendencias en ropa y que, además se preocupen mucho por su aspecto físico.

2. Propuesta de valor

Venta de ropa online, a través de las plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram, bajo la marca de Isabella Outfit, entregando la seguridad y confianza que el cliente requiere.

La propuesta de valor que se propone consiste en realizar ventas de prendas de moda femenina moderna, vanguardista y contemporánea (formal y casual), de calidad física razonable, en colores vivos que expresen vida, alegría, así como los colores que expresen sobriedad y los colores clásicos, modelos originales e innovadores.

3. Canales de distribución

Isabella Outfit facilita el acceso definiendo su locación en un punto muy cercano a las sus clientas en un ámbito geográfico donde los medios de transporte y vías de circulación están plenamente operativos.

El modo en que la empresa llegará a los segmentos de clientes seleccionados y que permitirá acercarlos la propuesta de valor construida serán:

- Comunicación: se llega al cliente principalmente por medio de plataforma de internet a través de redes sociales. A su vez, cuenta con canales más directos como son: la vía telefónica y el correo electrónico.

- Distribución: físicamente se llegará a los clientes a través de tiendas y ferias, donde se muestran los productos, las clientas podrán elegir físicamente las prendas, con la ventaja de que podrán probarse las vestimentas elegidas. Por otra parte, en cuanto a las ventas online, las prendas llegarán en un plazo no mayor de 48 horas al lugar que solicite el cliente utilizando la empresa de despacho a convenir.
- Ventas: Por medio de las redes sociales, podrán adquirir las prendas y ser pagadas con tarjetas en WebPay o vía transferencia electrónica.

4. Relación con los clientes

Es fundamental tener una buena relación con los clientes ya que son estos los que nos generan ingresos para mantener el negocio, y también recomendar por el boca a boca, esto se refiere a la captación, fidelización, comunicación y retención de los clientes.

También se debe considerar la utilización de otros medios interactivos como:

- Eventos sociales como desfiles de modas.
- Participación en ferias de diseño.
- Dos veces al año utilizar publicidad en los mejores diarios de la región.
- Enviar los catálogos vía mail a nuestros clientes.
- Encuestas de satisfacción al cliente presencial y vía web.

5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso estarán determinadas por las transacciones derivadas de los pagos por las ventas realizadas a los distintos clientes, en sus distintas modalidades de efectivo, débito o vía transferencia, las cuales identificamos de las siguientes formas:

- Ingresos por compras directas en sucursales.
- Ingresos generados a través de ferias en los diferentes Malls.
- Ingresos por ventas generadas a través de las redes sociales.

6. Recursos clave

Los recursos más importantes para llevar adelante el negocio se clasifican en:

- Físicos: local y ferias, donde se lleva a cabo la venta diaria de ropa y accesorios.
- Servidores: con estos se logra estabilidad a la hora de poder vender algo en plataformas seguras, internet fluido para pagos con tarjeta y/o transferencia.
- Contenido virtual: para ser encontrados en la Web de forma fácil y rápida. En relación con Facebook e Instagram, obtener la mayor cantidad de seguidores para llegar a más clientes.
- Ropa y accesorios: stock necesario para cubrir demanda.
- Recurso humano: tener vendedoras que tengan energía y entusiasmo, con paciencia y perseverancia, que pueda persuadir al cliente, que tenga una buena comunicación y buena apariencia.

7. Actividades clave

Las actividades claves del negocio están agrupadas más que nada en la categoría de operaciones, e inventario estas son:

- Marketing y publicidad serán la clave para la comercialización y promoción de la marca.
- Adquisición de productos para la venta para contar con el stock necesario y así cubrir la demanda.

- Administración del personal con la finalidad de lograr la exitosa ejecución de los objetivos y metas, que ayudan a mejorar las ventas.
- Exposición de las colecciones en distintos eventos de pasarela, con el fin de divulgar el nombre de la marca y mostrar los diseños exclusivos del negocio.
- Operaciones para el manejo de los envíos de los productos comprados por las redes sociales.

8. Socios claves

Los socios claves en Isabella Outfit son los siguientes:

- Proveedores de ropa para obtener los mejores productos, que estén sin fallas y con precios accesibles considerando que serán nuevamente comercializados.
- Bancos para en caso de ser necesario obtener crédito y así aumentar el capital para inyectar en la empresa.
- Proveedores de uso y servicio de Internet, con estos proveedores se logra tener un internet estable para poder generar pagos a través de Transbank.
- Fotógrafo, para sacar fotos a las modelos, para mostrar las prendas exclusivas que llegan a los locales, se debe contar con un fotógrafo profesional o amateur que logre sacar fotos que generen un impacto a los clientes recordando que nuestro foco también es la venta a través de redes sociales, este fotógrafo debe contar con una cámara de última tecnología con la que se puedan tomar excelentes imágenes y hacer las mejores tomas de las prendas de vestir y/o accesorios, de los looks y presentarlos luego de la mejor manera posible en la página virtual de Isabella Outfit.
- Transbank para la administración de las tarjetas de crédito y débito. Sin estos muchos pagos no se lograrían concretar ya que la sociedad hoy en día está prefiriendo el pago con tarjeta que con efectivo.

9. Estructura de costos

Una vez definido los recursos, las actividades y asociaciones claves la empresa estará en condiciones de identificar cuál será la estructura de costo. En este sentido cabe mencionar los costos por arriendo de local mensual, la mantención y administración de las redes sociales, los sueldos de los trabajadores, los costos del producto, costos de comercialización, exposición de los productos y los diferentes impuestos aplicados a las pymes.

4.1.2. Modelo de Negocio Lean Canvas

A continuación, se presenta el Lienzo Lean Canvas de Isabella Outfit.

Ilustración N°23. Lienzo Lean Canvas

LIENZO LEAN CANVAS

<p>2. PROBLEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que el producto no sea exactamente al comprado. -Falta de atención al cliente por dudas de los productos. -Sin coordinación entre lo que ofrece la tienda virtual y el inventario. -Falta de seguridad en el proceso de compra. 	<p>4. SOLUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer las facilidades para realizar los cambios o devolución del dinero. -Tener una persona disponible para responder a las dudas relacionada con los productos en venta. -Mantener controlado lo que se ofrece en internet y la disponibilidad de stock. -Se debe contar con un método de pago seguro. 	<p>3. PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Venta de ropa on line, a través de las plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram, bajo la marca de Isabella Outfit, entregando la seguridad y confianza que el cliente requiere.</p>	<p>9. VENTAJA ESPECIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tener la opción de devolución de producto sin problema. -Mejorar la confianza con los clientes con disponibilidad a resolver dudas. -No ofrecer productos que ya no tienen stock. -Tener páginas seguras para la protección de datos. 	<p>1. SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Nuestro segmento objetivo son mujeres entre 20 a 40 años de edad (pudiendo ser inferior o superior), dirigido a la clase socioeconómico C2, C3 y D, estudiantes o trabajadoras, con domicilio en el Gran Concepción. El público objetivo también son con personalidad extrovertidas, seguras, sociables, que gusten estar al día con la moda, que ocupa las tecnología para encontrar tendencias en ropa y que además, se preocupen mucho por su aspecto físico.</p>
<p>8. METRICAS CLAVES</p> <p>Evolución en las ventas online. Cantidad de tráfico que tienen las redes sociales de Isabella Outfit. Cantidad de nuevos seguidores o suscriptores de estas redes sociales.</p>		<p>5. CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación: Internet, redes sociales. Vía telefónica y el correo electrónico. -Distribución: Tiendas y ferias. Despacho de ropa por compras online a través de encomiendas -Ventas: Redes sociales, pago con tarjetas en WebPay o vía transferencia electrónica. 		
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Arriendo mensual, mantención y administración de las RRSS -Sueldos de los trabajadores -Costos del producto, costos de comercialización -Exposición de los productos, impuestos aplicados a las pymes. 		<p>6. FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por compras directas en sucursales. -Ingresos generados a través de ferias en los diferentes Malls. -Ingresos por ventas generadas a través de las redes sociales. 		

Fuente: Elaboración propia basado en Libro “Generación de modelo de negocio”. Alexander Osterwalder & Yves Pigner

1. Segmento de clientes

El segmento objetivo son mujeres entre 20 a 40 años de edad (pudiendo ser inferior o superior), dirigido a la clase socioeconómico C2, C3 y D, estudiantes o trabajadoras, con domicilio en el Gran Concepción. El público objetivo también es con personalidad extrovertida, seguras, sociables, que gusten estar al día con la moda, que ocupen las tecnologías para encontrar tendencias en ropa y que además, se preocupen mucho por su aspecto físico.

2. Problema

De acuerdo con lo revisado en el Early Adopter, el problema que se observa por parte de los clientes que al momento de comprar el producto no sea exactamente al elegido. También, hay un cierto rechazo por la falta de atención al cliente por dudas asociados a los productos. Por otra parte, al momento de consultar por algún producto que está en la vitrina online puede que no tenga stock disponible. Además, siente la falta de seguridad en el proceso de compra.

3. Proposición de valor única

Venta de ropa online, a través de las plataformas de redes sociales como Facebook e Instagram, bajo la marca de Isabella Outfit, entregando la seguridad y confianza que el cliente requiere.

La propuesta de valor que se propone consiste en realizar ventas de prendas de moda femenina moderna, vanguardista y contemporánea (formal y casual), de calidad física razonable, en colores vivos que expresen vida, alegría, así como los colores que expresen sobriedad y los colores clásicos, modelos originales e innovadores.

4. Solución

Para dar solución a la problemática se propone ofrecer las facilidades para realizar los cambios o devolución del dinero. También, tener una persona disponible para responder a las dudas relacionada con los productos en venta. Por otro lado, mantener controlado lo que se ofrece en internet y la disponibilidad de stock. Por último, se debe contar con un método de pago seguro.

5. Canales

Isabella Outfit facilita el acceso definiendo su locación en un punto muy cercano a las sus clientas en un ámbito geográfico donde los medios de transporte y vías de circulación están plenamente operativos.

El modo en que la empresa llegará a los segmentos de clientes seleccionados y que permitirá acercarlos la propuesta de valor construida serán:

- Comunicación: se llega al cliente principalmente por medio de plataforma de internet a través de redes sociales. A su vez, cuenta con canales más directos como son: la vía telefónica y el correo electrónico.
- Distribución: físicamente se llegará a los clientes a través de tiendas y ferias, donde se muestran los productos, las clientas podrán elegir físicamente las prendas, con la ventaja de que podrán probarse las vestimentas elegidas. Por otra parte, en cuanto a las ventas online, las prendas llegarán en un plazo no mayor de 48 horas al lugar que solicite el cliente utilizando el medio de despacho a convenir.
- Ventas: Por medio de las redes sociales, podrán adquirir las prendas y ser pagadas con tarjetas en WebPay o vía transferencia electrónica.

6. Flujo de ingresos

Las fuentes de ingreso estarán determinadas por las transacciones derivadas de los pagos por las ventas realizadas a los distintos clientes, en sus distintas modalidades

de efectivo, débito o vía transferencia, las cuales identificamos de las siguientes formas:

- Ingresos por compras directas en sucursales.
- Ingresos generados a través de ferias en los diferentes Malls.
- Ingresos por ventas generadas a través de las redes sociales.

7. Estructura de Costos

Una vez definido los recursos, las actividades y asociaciones claves la empresa estará en condiciones de identificar cuál será la estructura de costo. En este sentido podemos mencionar los costos por arriendo del local mensual, la mantención y administración de las redes sociales, los sueldos de los trabajadores, los costos del producto, costos de comercialización, exposición de los productos y los diferentes impuestos aplicados a las pymes.

8. Métricas claves

Este punto identifica las actividades clave a medir que sirvan como indicadores para la toma de decisiones, se trata de ir poco a poco fidelizando usuarios y clientes. En este caso proponemos que se debe considerar lo siguiente:

- Evolución en las ventas online.
- Cantidad de tráfico que tienen las redes sociales de Isabella Outfit.
- Cantidad de nuevos seguidores o suscriptores de estas redes sociales.

De esta forma, se podrá tener una aproximación para saber lo está haciendo bien con la propuesta de valor entregada y que indiquen si está desarrollando correctamente el modelo de negocio.

9. Ventaja especial

Tener la opción que si la compra no es del agrado del cliente se puede realizar la devolución de este producto sin problema. Al mismo tiempo, mejorar la confianza con los clientes al estar disponibles ante cualquier duda o requerimiento. De la misma forma, no ofrecer productos que ya no tienen stock. Finalmente, comprobar que la página en la que se realizará la compra esté acreditada, reflejando la ley de protección de datos e información legal sobre la tienda.

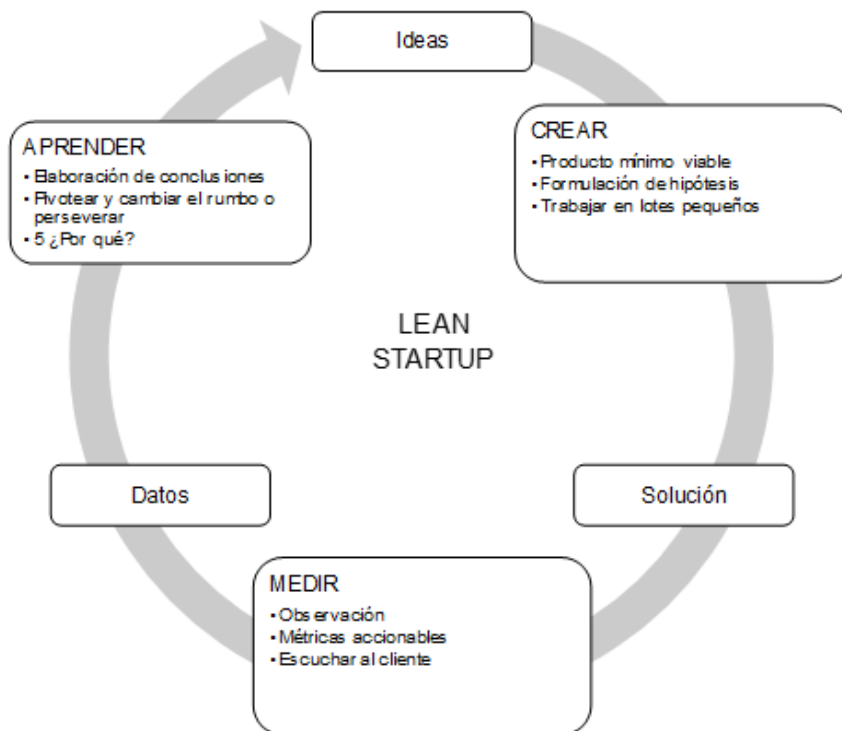
4.1.3. Modelo de Negocio Lean Startup

No existe el modelo de negocios perfecto que funcione 100% para todas las empresas, es decir, se puede guiar por unos cánones generales, pero, al fin y al cabo, el modelo de negocios es una huella digital, única para cada empresa.

La siguiente metodología sirve para desarrollar negocios y productos. La metodología apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido.

A continuación, se propone el siguiente modelo de negocio Lean Startup:

Ilustración N°24. Modelo Lean Startup



Fuente: El método Lean Startup de Eric Ries

Construir rápido:

- **Producto mínimo viable:** se sugiere la idea de vender calzado de mujer, tanto en la tienda como ventas online, siguiendo el actual modelo de negocio. Esto por su parte, ayudará a la tienda a complementar la ropa de mujer los accesorios y los de calzados, consiguiendo que el cliente lleve la tenida completa, y a la vez que las clientas no vayan a otro local para conseguir los calzados. Esta idea se sustenta al revisar cuáles son las categorías favoritas de los chilenos en el comercio online, el estudio de GfK Adimark y Mercado Libre revela que vestuario y calzado, con el 55,8% de menciones, lidera el vitrineo online. Le sigue computación (48,3%) y celulares (46,5%)⁶⁶.

⁶⁶ <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1040248/estudio-gfk-adimark-mercado-libre-74-consumidores-online-chilenos-aumentaron-compras-ultimo-ano>

- Early adopters: en este caso, los primeros clientes son mujeres entre 20 a 40 años (pudiendo ser inferior o superior), dirigido a la clase socioeconómico C2, C3 y D, estudiantes o trabajadoras, con domicilio en el Gran Concepción. El público objetivo también es con personalidad extrovertida, seguras, sociables, que gusten estar al día con la moda, que ocupen las tecnologías para encontrar tendencias en ropa y que, además, se preocupen mucho por su aspecto físico.
- Formulación de hipótesis: la hipótesis que se tiene es que los clientes quieren comprar zapatos en la tienda y de la forma online. Como se sabe, hoy en día, los clientes buscan la comodidad de llegar a un solo lugar y encontrar todo lo que necesita, así también, quieren buscar que realizar compras a través de páginas web donde realicen el envío de los productos que compran directos a sus casas.
- Conocer al cliente: como la tienda lleva tiempo en el comercio del retail, ya se conoce el tipo de clientes que concurre a este local, por lo cual, se puede aprovechar de esta información y estimar el tipo de cliente al que se puede llegar con este nuevo producto.
- Trabajar en lotes pequeños: como la idea de este modelo es hacer pruebas con un nuevo producto, por lo tanto, la idea al principio es tener una cantidad poca de zapatos, tanto en la tienda como para la venta online. De esta forma se reduce los riesgos de quedar con mercaderías sin vender si es que el producto no es lo que quieren los clientes.
- Obtener feedback cuanto antes: para obtener una retroalimentación de si el producto es lo quiere cliente, se hará unas preguntas sencillas para ver si los zapatos son el modelo que buscan, si están de acuerdo, con los modelos y colores, si el precio es conveniente, entre otras, la idea es obtener el máximo de información, pero con pocas preguntas para no aburrir al cliente.
- Máximo valor con los mínimos recursos: tiene que tener en cuenta que se está lanzando un nuevo producto, por lo que, se debe hacer la venta con la mayor empatía posible hacia el cliente, tratando de ser lo más accesibles para llegar a tener una confianza y así hacer sentir al cliente cómodo para que luego atienda las preguntas.

Medir rápido:

- Experimentación: el modelo de Lean Startup sugiere que primero se haga un experimento de lanzar un producto y ver si el mercado lo acepta o no. Viéndolo de esta forma, la venta de zapatos se haría con una cantidad mínima, para luego ir mirando y observando lo que busca realmente el cliente.
- Observación: tener en cuenta todas las observaciones que hace el cliente a la hora de hacer la compra de zapatos. Poner especial cuidado ya que con esta observación se puede lograr llegar al producto final que quiere el mercado.
- Métricas accionables: para saber si la venta de zapatos es aceptada, la forma de medir serán la cantidad de ventas de este nuevo producto en la tienda. Por lo tanto, se debe llevar una bitácora de ventas; de esta forma se podrá ver los días y meses que son los fuertes de estas ventas.
- Escuchar al cliente: una vez atendido el cliente, se debe anotar todos los detalles que este indique. Es importante saber escuchar ya que de esta forma se llegará más rápido a las conclusiones.

Aprender rápido:

- Análisis: una vez obtenido los datos de las ventas y con las observaciones rescatadas de las entrevistas por el producto seleccionado, se puede hacer un análisis para vislumbrar lo que realmente quiere y busca el cliente.
- Elaboración de conclusiones: Llevar a una planilla de datos las conclusiones sacadas del análisis. Tener en cuenta todas las observaciones buenas y malas, para luego tomar mejores decisiones.
- Pivotar y cambiar el rumbo o perseverar: con el análisis y las conclusiones ya sacadas, se puede determinar si seguir con la venta de zapatos en el local y online o bien, cambiar algunos rasgos del producto, como, por ejemplo: apuntar a otro segmento de clientes, o bien, realizar una nueva idea. En este punto, se toma la decisión si seguir con el producto o pivotar con algo nuevo.

- ¿Por qué?: Preguntarse ¿Por qué? En este punto, queremos llegar al origen del problema, saber de raíz porque el producto fue aceptado y por qué no.
- Contabilidad de la innovación: es importante también proponerse objetivos para luego medir a través de KPI. Se debe llevar el control de la Contabilidad y Finanzas y tener claro el Retorno de la Inversión ROI o la Tasa Interna de Retorno. Si el negocio de ventas de zapatos es bueno, tal vez sea necesario conseguir un mayor financiamiento, por lo que, se debe llevar un buen control de los KPI para evaluar algún préstamo con el banco y buscar socios.

4.2. Propuesta final de modelo de negocio

Dado todo el análisis anterior, podemos sugerir lo siguiente:

Misión propuesta: empresa del sector textil y la comercialización de ropa outfit en la región, que ofrece calidad y conveniencia a todas nuestras clientas, estando siempre al frente en el uso de la tecnología y adaptando las necesidades de nuestros consumidores.

Visión propuesta: Posicionarse como empresa líder en la región en el mercado de venta de ropa online.

Valores: Isabella Outfit si bien no cuenta con valores declarados, se plantea la necesidad de transmitir su equipo las expectativas éticas y profesionales que la dueña espera de ellos como individuos, y que operarán como una forma de educación empresarial dentro de la misma. A fin de cuentas, una organización tiene el espíritu de quienes trabajen en ella. Es por esto que se sugiere los siguientes valores.

- Responsabilidad: Ser responsables en todo ámbito referente a la empresa, desde las actividades básicas relacionadas con nuestro equipo, y por supuesto con el cumplimiento de cada uno del stock y pedidos de los clientes en forma y tiempo.

- **Confianza:** Las relaciones con los proveedores, colaboradores, clientes, y demás públicos será de plena confianza basada en actos de cumplimiento y de satisfacción de las necesidades de las partes involucradas.
- **Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad y compromiso, optimizando los recursos asignados y creyendo en lo nuestro.
- **Mejora continua y calidad:** Generar constantes mejoras en el abastecimiento de nuevas tendencias, mediante estudios de los productos requeridos de cada proveedor y de ese modo satisfacer las necesidades con estándares adecuados, a la moda y lo que se está ocupando en otros países logrando una mayor satisfacción de nuestros clientes, para que así estén siempre a la vanguardia.
- **Honradez:** Principios que guían y aseguran la operación transparente de la empresa y sus relaciones internas y externas.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

Como se puede ver en la descripción de la empresa, no posee una misión, visión o valores establecidos, por lo tanto, con esta propuesta ayuda a promover un sentido de pertenencia, ya que de esta manera aquellos que forman parte de la empresa, ellos pueden hacerlos suyos y sentir que dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo mayor que los individuales.

4.3. Modelo de negocio elegido

Dado todo el análisis anterior, en el cual se sugiere tres opciones de modelos de negocios a implementar o seguir los cuales son:

- Modelo CANVAS
- Modelo Lean Canvas

- Modelo Lean Startup

Si bien estos tres modelos sirven a la hora de crear u observar con más detalle la empresa en general, los tres modelos ofrecen distintas opciones.

En cuanto al Modelo CANVAS, lo que ofrece es ordenar a la empresa, con lo que ya cuenta se puede entregar mayor valor a la empresa y al cliente. También, se obtiene una visión más en general del funcionamiento interno de la empresa lo que tal vez muchos de los negocios y emprendimiento no conocen, pero que a nuestro juicio consideramos que Isabella Outfit puede hacer más con lo que tiene y ofrecer algo más al cliente.

Por otra parte, el modelo Lean Canvas, se centra en ofrecer los mismos productos que tiene actualmente la tienda. Este modelo trata de generar un mapa conceptual claro y preciso, en el que se puede valorar todo tipo de variables en un solo vistazo. En general, también con este modelo se tiene una mejor visión de la empresa, eliminando los desperdicios y enfocándose en lo más importante.

Por último el modelo Lean startup se basa más que nada en acortar los ciclos de desarrollo de productos, adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido.

Ahora bien, según nuestro análisis, el modelo de negocio que mejor se adapta a la empresa Isabella Outfit es la del Modelo CANVAS, debido a considerar los siguientes aspectos:

- Define las principales estrategias de la empresa.
- Entregar mayor valor a la empresa y al cliente.
- Refuerza o define la identidad de la marca.
- Identifica debilidades y fortalezas de la empresa.
- Brinda enfoques variados.

- Determinar cuáles son los clientes que invierten en el servicio.
- Incrementa la capacidad de observación.

Como conclusión a Isabella Outfit este modelo lo que busca es la relación entre la empresa y el cliente con el fin de ampliar sus oportunidades, hasta generar un enfoque de la idea, desde distintas perspectivas, para lograr incrementar el valor de la misma. Por eso que es de suma importancia para Isabella Outfit antes de comenzar a desarrollar una idea comercial, se propone implementar este modelo para así reducir un posible fracaso, por desconocimiento de nuestra empresa y cliente.

CONCLUSIONES

Cada día son más las empresas que nacen a través de emprendimientos creados por la necesidad de cada uno de sus dueños. Al empezar, estos negocios son solo tiendas que al aplicar un poco de ingeniería pueden dar como resultado grandes tiendas. Es por ello la importancia de aplicar la teoría de administración y sus estrategias para lograr el mejor desempeño en el mercado. Además, con el uso de las nuevas tecnologías de información ya no hay barreras para llegar con algún producto a cualquier parte del mundo.

Al desarrollar ideas de negocio de la manera tradicional o sin previo estudio, puede caer en la desventaja de la empresa no sea lo que esperaba, puede que no llegue la cantidad de clientes que se pensaba y, por consiguiente, perder tiempo y dinero en una inversión que nunca tuvo el sustento de un modelo de negocio. Esto puede acarrear también frustración por parte del o los dueños y terminar con los negocios antes de tiempo.

Al aplicar modelos de negocios como los que desarrollamos en esta investigación, Modelo CANVAS, Modelo Lean Canvas y Modelo Lean Startup, se fortalece el emprendimiento, obteniendo nuevas ideas y consiguiendo modelo de negocios en donde se disminuyen los riesgos de incurrir en gastos innecesarios y una optimización a la hora de realizar nuevas alianzas con proveedores y llegar con un mayor valor al cliente.

En el caso de Isabella Outfit, que empezó por una necesidad de generar ingresos por parte de la dueña, se inició sin un modelo de negocios, solo queriendo vender para recibir el ingreso extra que necesitaba, ahora con esta investigación y propuesta de modelo de negocio, tiene la posibilidad de hacer crecer la empresa con la teoría empírica que aplica a este tipo de emprendimientos.

Por otro lado, con la aplicación de los diferentes análisis examinamos la parte estratégica de la empresa, donde se conoció su situación actual, partiendo por los datos generales, donde nos encontramos con que no tenía declaradas su misión, visión ni valores, tampoco con un modelo de negocio explícito a seguir, lo que de todas maneras no nos sorprende puesto que la mayoría de los emprendimientos

suelen ser así. Importante a destacar en este punto, es que se pudo conocer con más detalle la cantidad de competidores que cuenta esta empresa, tanto online como tiendas establecidas, que en cuyo caso la misma dueña de este establecimiento no estaba al tanto.

Así mismo, para aplicar estos modelos de negocios primero se tuvo que conocer más allá a sus clientes, para lo cual en esta parte tuvimos que conocer al Early Adopter quien es la primera guía de las futuras ventas. Por otro lado, para conocer sus gustos y preferencias se aplicó el Mapa de Empatía que indica lo que actualmente está comprando. Finalmente, con estos dos análisis sirvió para completar los distintos modelos de negocios aplicados en esta habilitación profesional.

En nuestra propuesta de modelo negocio, nos inclinamos por el modelo CANVAS, dado que se enfoca más que nada en la relación cliente - empresa, debido a que en estos momentos conviene aplicar un modelo con una visión más global y que permita adaptarse a los cambios en el mercado. Es útil contar con un mapa que guíe el camino hacia la consecución de los objetivos, es importante plasmar en un solo formato de manera sencilla las actividades e ideas que harán factible la operación del negocio. No obstante, una vez ya bien posicionada y con una fuerte clientela, podría experimentar con el modelo de Lean Startup, para validar si funciona la entrada de un nuevo producto.

Sobre este trabajo de investigación, entonces podemos concluir que se pudo completar con los objetivos propuestos, dado que se construyó un marco teórico capaz de sustentar toda la investigación y desarrollo de este trabajo. Fue posible la elaboración de modelos de negocios, que fueron comparados y seleccionado el más idóneo para la empresa Isabella Outfit. Por otra parte, se le entrega herramientas anexas que a la empresa le servirá para una mejor competitividad dentro de su entorno, como es el marco teórico y a su vez queda claro la usabilidad de los distintos modelos de negocios que en futuro pudiera aplicar dentro de la misma empresa o en un nuevo emprendimiento.

SUGERENCIAS

- Desarrollar alianzas estratégicas como por ejemplo con Transbank que permite ofrecer a los clientes cuotas, precio contado para facilitar la compra de prendas más exclusivas que tengan un valor superior a las más tradicionales con una experiencia única y diferencia de compra comparado con la competencia.
- Desarrollar estrategias de marketing más llamativas utilizando tantos materiales auditivos, visuales, físicos y virtuales para así generar publicidad más innovadora, de tal forma, de dar a conocer la tienda y poder llegar al público objetivo.
- Realizar investigaciones periódicas que permitan evaluar la aceptación del mercado en cuanto a gustos y preferencias, buscando oportunidades de nuevos nichos de mercado, y de la misma forma, evaluar la atención del servicio que se ofrece.
- Participar activamente en eventos de moda, ya sea en los malls y hoteles, que se realizan en la región y a nivel nacional, con el fin de lograr captar la mayor cantidad de clientela posible.
- Evaluar la posibilidad del crecimiento en cuanto a abrir nuevas tiendas dentro de otros centros comerciales, como así también en otras ciudades.
- Lograr convenios con los proveedores de ropas para obtener mejores costos y poder vender a mejores precios.
- Expandir dentro de la misma tienda o evaluar la posibilidad de abrir nuevas tiendas con ropa solo para hombres o niños.
- En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, podría al menos una vez al año, reciclar ropa usada y hacer descuento en la tienda. Con las prendas recolectadas se puede entregar a los distintos centros de ayuda en la ciudad o región.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, F. (1967). Análisis del entorno empresarial.

Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., & Hahn, A. (2006). Towards a reference ontology for business models. In International Conference on Conceptual Modeling (pp. 482-496). Springer, Berlin, Heidelberg.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (Sexta Edición). Caracas: Editorial Episteme

Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2006). Misión y valores. La empresa en busca de su sentido (2000) Buenos Aires: Gestión.

Buonacore, D. (1980). Diccionario de Bibliotecología. (Segunda Edición). Buenos Aires: Marymar.

Campos, R (2016). Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, S.L. (Memoria de Grado de Administración y Dirección de Empresas). Universitat Politècnica de València, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, España.

Casadesus- Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and corporate change, 11(3), 529-555.

Chisnall, P. (1996). La Esencia de la Investigación de Mercados. México: Prentice Hall. Pág. 6.

Crespo, A. (2012). Eric Ries, Management para Startups. Leaners Magazine, 13-15.

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management. (The west series in strategic management)*. Paul, Minnesota: West Publishing Company, West.

Ferrell, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaensens, M., & Flores, M. (2004). *Los Negocios en un Mundo Cambiante*. México DC: Mc Graw Hill.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

García, M. (2013). *Análisis de la industria de desarrollo de videojuegos en México y sus oportunidades reales de participar en el mercado mundial*. México: Instituto Politécnico Nacional.

García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores (DPV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill,.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.

Guerras, L., Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. (Cuarta Edición)*. Madrid: Thomson-Civitas.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Hernandez, J. (2018). *Aplicando Lean Canvas para la generación del modelo de negocio de un producto innovador. (Doble Grado en Ingeniería Informática y Administración de Empresas)*. Universidad Carlos III de Madrid, Escuela Politécnica Superior. España.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación. (Tercera Edición)*. México: Editorial McGraw.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.

Johnson, B., Christensen, L. (2008). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. SAGE

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. (Segunda Edición). Madrid; Pearson Educación.

Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate—the SOS approach. Journal of environmental management, 69(4), 349-358.

Kidder, D. (2013). El Manual de las Startups. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. (Primera Edición). México: Ed. Prentice Hall. Pág. 65.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). Marketing. Madrid, Pearson Educación. 758 p.

Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape (Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change).

Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86-93.

Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. (Segunda Edición). México: Prentice Hall. Págs. 21 y 22.

Maurya, A. (2013). Running lean. (1st ed): O'Reilly Verlag.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. (1st ed). New York, NY: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2009). Business Model Generation: 470 practitioners from 45 countries./A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith—NY, Self published, 9.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. (2015). Value Proposition Design. 1st ed. Somerset: Wiley.

Porter, M. (1985). Creating and sustaining superior performance. Competitive Advantage. NY: Free Press. P. 167.

Rajala, R., and Westerlund, M. (2005) Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry, 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, 1-15.

Ries, E. (2013). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. México: Kindle Edition.

Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter—Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile.

Rokeach, M. (1976). The nature of human values and values system. I: EP Hollander and RG Hunt (red.). Current perspectives in social psychology.

Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. (Primera Edición). Compañía Editorial Continental. México: CECOSA. Pág. 199.

Serrat, O. (2017). The five whys technique. In Knowledge solutions (pp. 307-310). Springer, Singapore.

Slywotzky, A. J., & Morrison, D. J. (1999). La Zona de Beneficios: Como el diseño estratégico del negocio le conducirá a los beneficios del mañana. Ediciones Paidós Ibérica,.

Stewart, R. A., Mohamed, S., & Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study. Automation in construction, 11(6), 681-694.

Thompson A. & Strickland A. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. (11va. Edición). Mc Graw Hill. Pág. 4.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic markets, 8(2), 3-8.

Torres, C. (2013). Diseño Plan de Negocios de Gestión Inmobiliaria. (Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Chile.

Welch, J. & Welch, S. (2005). Winning. Buenos Aires: Editorial Vergara.

LINKOGRAFÍA

<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R08>

http://www.bice.cl/documentos/ver_pdf.php?IdDoc=144

<http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1040248/estudio-gfk-adimark-mercado-libre-74-consumidores-online-chilenos-aumentaron-compras-ultimo-ano>

<https://es-la.facebook.com/tienda.isabella.outfit/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Concepci%C3%B3n_\(Chile\)#Comercio](https://es.wikipedia.org/wiki/Concepci%C3%B3n_(Chile)#Comercio)

https://es.wikipedia.org/wiki/Gran_Concepci%C3%B3n

<https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

<https://mientorno.cl/informe?radio=1000&lat=-36.82013519999999&lng=-73.0443904&direccion=Concepci%C3%B3n,%20Chile>

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/10/03/analisis-estrategico-de-la-empresa/>

<https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Concepci%C3%B3n>

<https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/presentacion-general>

<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

<https://www.instagram.com/isabellaoutfit/?hl=es-la>

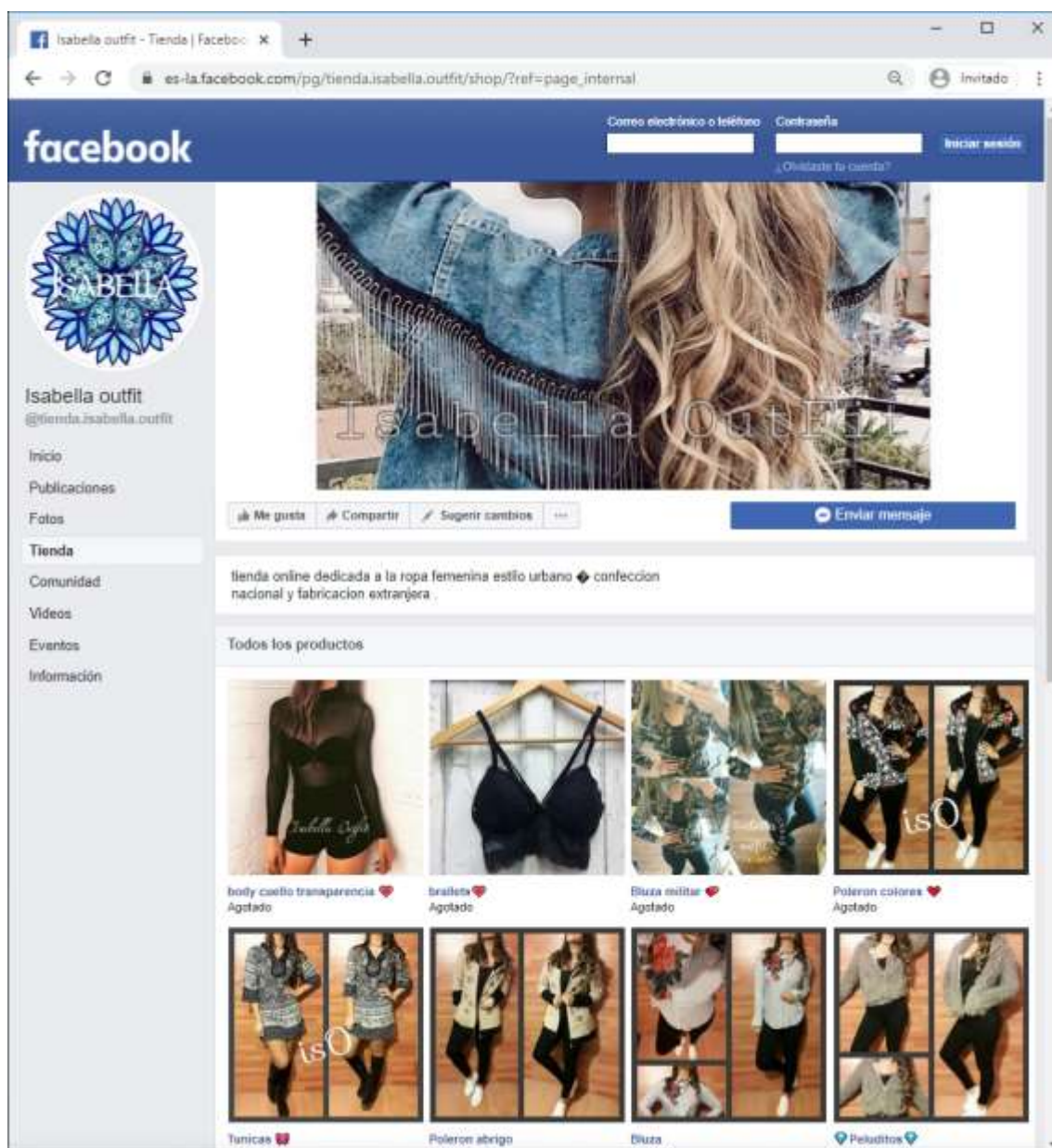
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

<https://www.t13.cl/noticia/negocios/doing-business-2018-chile-lidera-ranking-facilidad-hacer-negocios-sudameric>

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

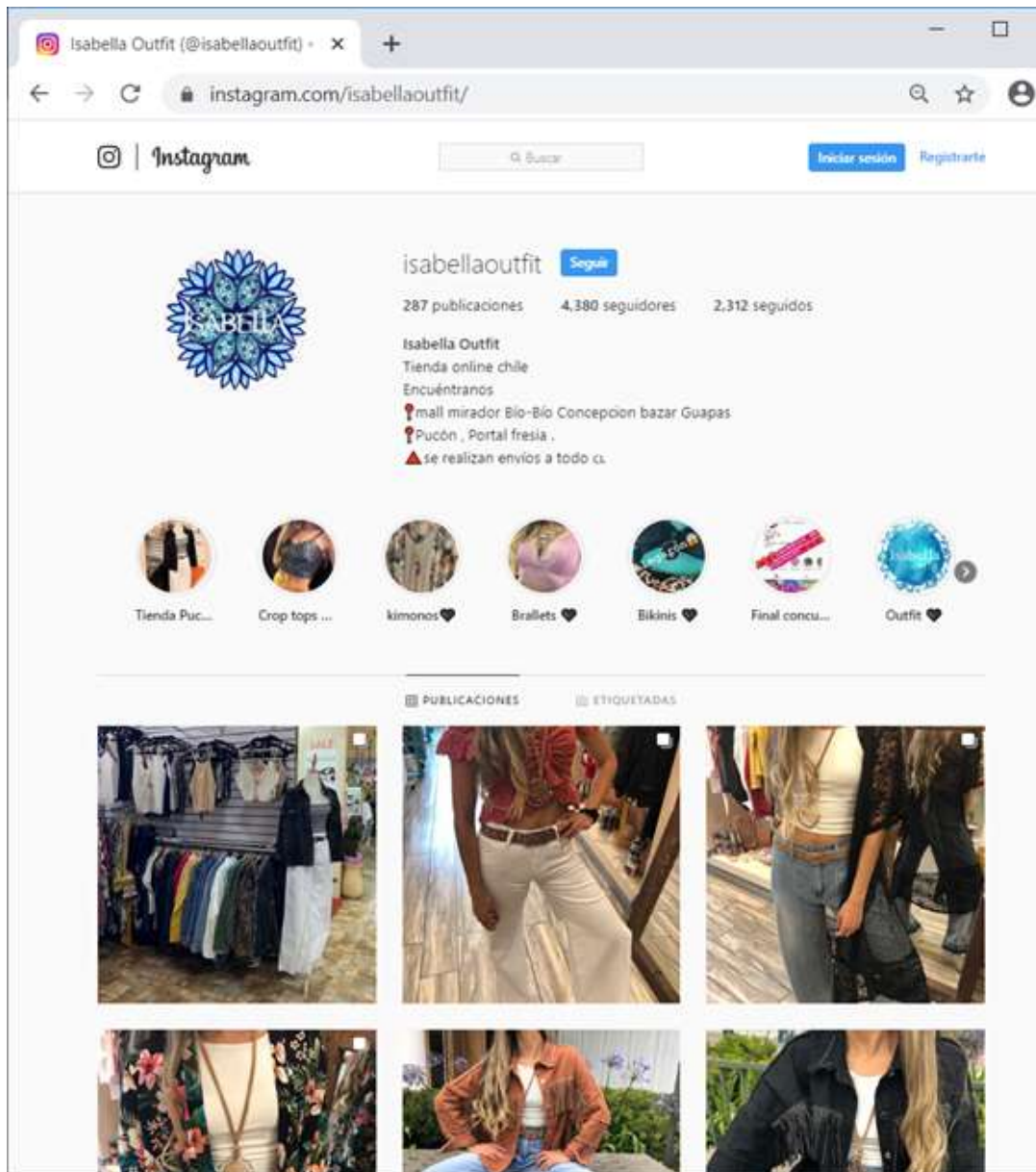
ANEXOS

Ilustración N°25. Página de Facebook de la empresa Isabella Outfit



Fuente: [www.https://www.facebook.com/tienda.isabella.outfit/](https://www.facebook.com/tienda.isabella.outfit/)

Ilustración N°26. Página de Instagram de la empresa Isabella Outfit



Fuente: [www.https://www.instagram.com/isabellaoutfit/](https://www.instagram.com/isabellaoutfit/)

Ilustración N°27. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Kimono satín)



Fuente: <https://www.instagram.com/isabellaoutfit/?hl=es-la>

Ilustración N°28. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Body vuelos)



Fuente: <https://www.instagram.com/isabellaoutfit/?hl=es-la>

Ilustración N°29. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Kimono soñado)



Fuente: <https://www.instagram.com/isabellaoutfit/?hl=es-la>

Ilustración N°30. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Poleras con Vuelo)



Fuente: <https://www.instagram.com/isabellaoutfit/?hl=es-la>

Ilustración N°31. Ejemplo vestuario en venta página de Instagram (Vestido de lana estilo)



Fuente: <https://www.instagram.com/isabellaoutfit/?hl=es-la>