



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UN EMPRENDIMIENTO DE INDUMENTARIA

María Alejandra Rodríguez
ale98rodriguez@hotmail.com

RESUMEN

La elaboración de este plan estratégico se basa en un emprendimiento de indumentaria femenina de segunda mano, que nació a mediados del año 2020 en la ciudad de Yerba Buena. El mismo se dedica a la venta de ropa de segunda mano, que la misma se obtiene mediante donaciones de familiares o la compra en ferias. Su canal de venta es únicamente on-line con modalidad de entrega en la ciudad de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.

Entre las prendas que ofrece, cuenta con remeras, vestidos, faldas, bléiser, camisas, entre otros. El emprendimiento es relativamente nuevo y al contar con escaso capital es manejado únicamente por su dueña que se encarga de realizar todas las actividades desde la selección de las prendas destinadas a vender, su acondicionamiento y el packaging, creación de contenido para redes sociales, atención a los clientes, hasta las entregas y envíos. Estas actividades no se encuentran planificadas, tampoco existe un orden de prioridades, lo que hace que no exista eficiencia ni eficacia en las mismas.

Es necesario poder fortalecer la posición del mismo en el mercado, mejorar su desempeño y ser competitivo. Para lograr esto, se plantea como objetivo general elaborar un plan estratégico que colabore con el crecimiento del emprendimiento. Además, el trabajo tendrá como objetivos específicos: Examinar el entorno en el cual está inserto el emprendimiento; definir la visión estratégica, la declaración de misión y valores fundamentales para el emprendimiento y; Elaborar una estrategia que permita alcanzar los objetivos y la visión del emprendimiento de indumentaria.

El trabajo se va a encuadrar dentro de un método de investigación cualitativa. Se hará uso de un diseño de “investigación-acción” con enfoque “práctico”. Las herramientas que se van a emplear para la recolección de datos serán la observación y el trabajo de campo, como fuentes primarias; entrevistas semi-estructuradas a la dueña e información extraída de internet, como fuente secundaria.

Palabras claves: Estrategia – Plan Estratégico – Emprendimiento – Indumentaria.



INTRODUCCIÓN

Un **emprendedor**, según Andy Freire (2004) es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.

El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas. (p. 25)

El emprendimiento bajo análisis surgió a mediados del 2020 aproximadamente, no cuenta con local físico, las ventas de las prendas se realizan de manera online, realizando entregas en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán. El mismo se dedica a la venta de indumentaria de segunda mano, entre las prendas que comercializa se encuentran:

- Blusas,
- remeras,
- Pantalones,
- Faldas,
- Camisas, entre otras prendas.

Estas, como se dijo, son de segunda mano, las mismas son adquiridas mediante donaciones por parte de familiares, amigos, o también adquiridas en ferias.

Lo que trata de hacer la emprendedora es ofrecerles a sus clientas ropa de calidad, en buen estado que otras personas ya no necesitan y no le dan un uso. A su vez, es ropa que está de moda y en temporada.

En sus inicios el emprendimiento no era constante en sus actividades, debido a que aún se estaba en pandemia y la emprendedora lo tomó en su inicio como un hobby, que como un negocio.

PROBLEMA

El emprendimiento de indumentaria se encuentra en el rubro hace menos de dos años, el mismo se dedica a la venta de indumentaria de segunda mano, apuntando principalmente a la diversidad. Actualmente es dirigido por su dueña, quien se encarga de tareas como ser la compra de la mercadería, de su comercialización, la creación de contenidos en las redes para promocionar las prendas y demás actividades que el negocio demanda. Dichas tareas no se encuentran debidamente planificadas, no se cuenta con un orden, no se cuenta con un rumbo establecido, ni pautas de control, lo que hace que no exista eficacia y eficiencia en las actividades que lleva a cabo.

Preguntas de Investigación:

Para abordar el problema se establecen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se encuentra actualmente el emprendimiento?
2. ¿De qué manera se puede profesionalizar al emprendimiento?
3. ¿Qué herramientas permitirán mejorar y potenciar su desempeño?



OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el emprendimiento de indumentaria que contribuya a potenciar su crecimiento, mejorar su desempeño y asegurar el cumplimiento de sus metas

Objetivos específicos

- Examinar el entorno en el cual está inserto el emprendimiento, para poder obtener información útil que permita a el emprendimiento tomar decisiones.
- Definir la visión estratégica, la declaración de misión y valores fundamentales para el emprendimiento.
- Elaborar una estrategia que permita alcanzar los objetivos y la visión del emprendimiento de indumentaria.

MARCO TEÓRICO

Para poder desarrollar este plan de negocio es necesario tener claro una serie de conceptos:

Un **emprendedor** según Andy Freire (2004) es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.

El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas. (p. 25)

La **estrategia** de una empresa según Arthur A. Thompson (2015) es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. [...] El objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegurar el futuro de la empresa en el largo plazo. [...] La estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que debería hacerse sino también a lo que no debería hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer. En el mejor de los casos, una acción estratégica incorrecta termina siendo una distracción y un desperdicio de los recursos de la empresa, en el peor, tendrá consecuencias no deseadas de largo plazo que amenazan la supervivencia de la compañía. (p. 3 y 4)

Un **plan estratégico** según Thomson (2015) traza la ruta hacia dónde se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros, y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados. (p. 17)

Es de gran utilidad para la detección de las oportunidades que se le puedan brindar al emprendimiento, es una manera de reducir de forma considerable los aspectos negativos que pudiesen atentar contra los beneficios que ofrecen. Por tanto, estos planes logran impulsar las fortalezas de las empresas y aminorar las debilidades.

La **ventaja competitiva** según Thomson (2015) se obtiene siempre que se cuenta con algún tipo de superioridad sobre sus rivales para atraer



compradores y enfrentar las fuerzas competitivas. Hay muchas rutas hacia la ventaja competitiva, pero todas implican dar a los compradores algo que les parezca superior a las ofertas de los vendedores rivales, u ofrecer a los clientes el mismo valor que los demás con un menor costo para la empresa. El valor superior puede dar un buen producto con un precio menor; un producto superior o por el cual vale la pena pagar más; o una oferta con mejor valor, que representa una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos interesantes.

El **proceso para la formulación de la estrategia** según Thomson (2015) implica:

1. **Elaborar una visión estratégica** que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de Misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. **Establecer objetivos** que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.
3. **Formular una estrategia** que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó administración y permite alcanzar los objetivos.
4. **Ejecutar** la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. **Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas** en la visión, declaración de Misión, objetivos, estrategias o enfoques de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades. (p. 17)

¿A que hace referencia con una visión estratégica?

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y define el rumbo estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Para que una visión estratégica sea una herramienta valiosa para la administración debe comunicar lo que la organización pretende ser, y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro.

MARCO METODOLÓGICO

Con la finalidad de cumplir con el diseño del plan estratégico, se decidió abordar el problema a través de un enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción, con un enfoque práctico, sobre el cual Hernández Sampieri (2014) destaca, "la finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente [...] Asimismo, se centra en aportar información que guíe a la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. También a su vez para realizar una triangulación de diseños se utilizará un diseño fenomenológico y un estudio de caso.

El mismo ayudará a comprender y resolver problemas específicos del emprendimiento.



Instrumentación

La recolección de datos se lleva a cabo a través de fuentes primarias y secundarias, para la triangulación de los mismos.

Los instrumentos de recolección se mencionan a continuación:

Fuentes de datos primarias:

- **Observación** para poder captar en propia persona lo que sucede en el emprendimiento y poder así relevar la dinámica del emprendimiento, su entorno y la competencia.
- **Entrevista semi-estructurada** a la dueña para conocer más en profundidad la situación actual del emprendimiento y obtener más información.
- **Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas**, dirigidas a los clientes actuales y a posibles clientes potenciales, con el fin de conocer sus gustos y preferencias. Al mismo tiempo, poder recabar información sobre posibles mejoras al emprendimiento y/o productos nuevos a ofrecer.

Fuentes de datos secundarios:

- Bibliografía de diferentes autores.
- Trabajos de terceros.
- Participación en cursos de extensión.

Diagnóstico de la situación actual del emprendimiento

I. Historia del Emprendimiento

El emprendimiento se dedica a la comercialización de indumentaria de segunda mano, entre las que se destacan: remeras, pantalones, camisas, vestidos, calzado, accesorios como ser carteras y mochilas entre otros. El mismo tuvo sus inicios hace dos años, comenzando como un hobby para su dueña, regalando las prendas que ella misma ya no utilizaba, hasta que vio la oportunidad y las comenzó a vender, pero esto seguía siendo su propia ropa y esporádicamente, luego, el último año comenzó a recepcionar ropa de amigos, familiares lo cual la inspiró a seguir y se unió su novio el cual le ayuda a hacer ciertas tareas, ella considera que comenzó a ser un emprendimiento como tal el último año, donde creó más contenido en sus redes sociales.

Entre ellos se encargan de llevar a cabo todas las actividades y operaciones del negocio. Actualmente el emprendimiento tiene mucha demanda, la cual le permitió generar un capital donde el mismo se analizan en que reinvertirlo.

Las ventas actualmente se realizan de dos formas: una es venta online a través de redes sociales del emprendimiento con envíos a domicilio, retiro del domicilio o entregas pactadas; y, en ferias que participa la emprendedora, estas son ferias de barrio, que se hacen en plazas, donde ella invita a sus clientas a visitar la misma para que puedan ver y apreciar la variedad de prendas con las que cuenta.

En cuanto a los medios de pago, reciben: efectivo y transferencia bancaria.



Actualmente el emprendimiento no cuenta con una estructura formal de administración que posibilite la planeación y el control, por lo que necesita definir su planeación estratégica para aprovechar al máximo su potencial.

II. Emprendimiento

El emprendimiento se dedica a la venta de indumentaria, calzado y accesorios de segunda mano los cuales se venden directamente al consumidor final. A continuación, se enumeran los productos que ofrece:

- Camisas.
- Blusas.
- Remeras.
- Vestidos.
- Pantalones.
- Zapatos.
- Sandalias.
- Carteras.
- Mochilas.
- Entre otros.

El mismo busca con las prendas aportar, libertad de usar lo que a uno le guste, ayudar al medio ambiente y a su vez a la economía local reutilizando prendas que están sin uso. Las mismas cuentan con diseños únicos, si bien los talles también son únicos, hay variedad de talles y siempre manteniendo a la moda las prendas.

III. Segmento de Mercado

En la actualidad, el emprendimiento se encuentra en el mercado de comercialización de indumentaria, calzado y accesorios, estos de segunda mano. La demanda de los productos es cada vez mayor con las tendencias de reutilizar y reciclar, esto se comunica con el uso de las redes sociales, debido a que les ayuda llegar a una cantidad mayor de clientes potenciales.

Los esfuerzos de marketing están orientados a atraer y satisfacer las necesidades de vestimenta de personas jóvenes entre 18 y hasta aproximadamente 25 años, que les atrae la moda vintage, le gusta un estilo un poco deferente a lo convencional, que por convencional se entiende ropa de colores sólidos, nada llamativos. Destinado a personas de clase media, que viva en Capital y Yerba Buena, que estén interesado en adquirir ropa con un estilo diferente, con una atención personalizada. La ropa que ofrece el emprendimiento está orientada a este segmento, sin perjuicio de que otros segmentos (probablemente personas mayores de 25 años o menores de 18) puedan sentirse atraídas por los productos que ofrece y gusten adquirirlos. Se trata de un mercado, en el cual al público meta les gusta verse y sentirse bien y buscan constantemente marcar un estilo propio, ser diferentes. Valoran la calidad, comodidad, el diseño y el precio. Además, muchas prefieren que al momento de la compra se las asesore en cuanto a que colores combinarían más con las prendas, entre otras cosas. Esto ayuda a construir la fidelidad del



cliente y genera que recomienden el emprendimiento a otros potenciales compradores.

Análisis estratégico

El análisis estratégico en el presente trabajo se llevó a cabo a través de las siguientes herramientas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Calidad en las prendas.• Variedad de diseños únicos.• Variedad de talles.• Estar a la vanguardia de las tendencias.• Contar con precios accesibles.• Contar con una amplia variedad de prendas.• Atención personalizada.• Respuesta rápida ante duda de los clientes a través de redes sociales.• Packaging sustentable.• Diversidad eh inclusión.	<ul style="list-style-type: none">• Poca experiencia en el rubro.• No contar con Showroom al cual ir a ver y probarse las prendas.• Poca constancia en redes sociales.• Falta de dirección estratégica clave.• No existen objetivos establecidos a largo plazo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Es un mercado que está en auge.• Existe mucha demanda de las prendas en el mercado, debido a su bajo costo.• Participación en ferias donde se accede a clientes nuevos.• Creciente interés por el cuidado del medio ambiente y el consumo responsable por parte de los consumidores.• Precio elevado de las nuevas prendas debido a la inflación.	<ul style="list-style-type: none">• Fácil acceso de nuevos competidores.• Alta rivalidad de competidores actuales.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis que anteriormente se expuso, se destaca que el emprendimiento se encuentra bien posicionado en el rubro, pese a su corta experiencia en el mismo. Una de sus principales fortalezas es que lo productos que ofrece cuentan con diseños únicos, calidad superior y a un precio súper accesible, además con los productos que vende busca diversidad eh inclusión, que sus clientes escojan sus prendas en base a lo que les gusta.



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración**

Así mismo, tiene una atención personalizada para con el cliente, ofreciéndole a los mismos la opción de ir a las ferias en las que participan o consulten a través de sus redes sociales. Otro aspecto no menor, es que cuenta con Packaging sustentable, lo cual es una tendencia que va en aumento dado el creciente interés por el consumo responsable. Teniendo en cuenta lo expuesto, es necesario que aproveche sus fortalezas y siga trabajando en ellas con el fin de poder generar una ventaja competitiva que logre una distinción frente a sus competidores.

Sin embargo, existe en el emprendimiento un grado de informalidad respecto a su estructura por lo que las funciones no se encuentran definidas ni tampoco se puede delimitar una jerarquía. No posee una dirección estratégica definida; así mismo las declaraciones de visión, misión y valores fundamentales, que van a guiar al emprendimiento.

Por otra parte, si bien realiza publicidades y promociones de ventas para dar a conocer su marca y por consiguiente sus productos, son efectuadas de forma reducida, es decir, esporádicamente y no con la periodicidad que se necesita para llegar a más público.

Teniendo en cuenta el análisis externo, al estar en crecimiento el consumo de ropa de segunda mano, el emprendimiento tiene el potencial para llegar a más clientes y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

También cabe destacar que se presentan en diferentes ferias locales, las que permiten llegar a público nuevo. En cuanto al análisis de la competencia, se observa una creciente incorporación de competidores, dado que las barreras de entrada al mercado son bajas, ya que no se requiere contar con un gran capital para iniciar en el rubro.

Finalizando el análisis se concluye que el emprendimiento se encuentra incursionando en el mercado con una estrategia adaptativa, dado que aún no cumplió con los dos años de vida del negocio. Por ello debe considerar todos los aspectos antes mencionados a fin de poder lograr su permanencia en el mercado con miras a un crecimiento; con el objetivo de lograr la escalabilidad del negocio en el largo plazo.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none">+ Calidad en las prendas.+ Variedad de diseños únicos.+ Variedad de talles.+ Estar a la vanguardia de las tendencias.+ Contar con precios	<ul style="list-style-type: none">❖ Poca experiencia en el rubro.❖ No contar con Showroom al cual ir a ver y probarse las prendas.❖ Poca constancia en redes sociales.



XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

	<p>accesibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> + Contar con una amplia variedad de prendas. + Atención personalizada. + Respuesta rápida ante duda de los clientes a través de redes sociales. + Packaging sustentable. + Diversidad en inclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de dirección estratégica clave. ❖ No existen objetivos establecidos a largo plazo.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> + Es un mercado que está en auge. + Existe mucha demanda de las prendas en el mercado, debido a su bajo costo. + Participación en ferias donde se accede a clientes nuevos. + Creciente interés por el cuidado del medio ambiente y el consumo responsable por parte de los consumidores. + Precio elevado de las nuevas prendas debido a la inflación. 	<p>Desarrollar actividades de comunicación y promoción.</p> <p>Compartir más las prendas que se tiene para no tener stock inmóvil.</p>	<p>Establecer días en los que se realicen las publicaciones.</p> <p>Comunicar los días en que se participan en ferias.</p> <p>Aprovechar las ferias y redes sociales para generar un vínculo con los clientes.</p> <p>Establecer una estrategia considerando el mercado y el crecimiento que puede llegar a tener el mismo emprendimiento.</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fácil acceso de nuevos competidores. ❖ Alta rivalidad de competidores actuales. 	<p>Establecer comisiones para las personas que quieran darle sus prendas al emprendimiento para que el mismo lo venda.</p> <p>Aprovechar el conocimiento en el área para generar publicidad atractiva.</p>	<p>Generar un plan de marketing digital para mejorar su posicionamiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican cada una de las estrategias mencionadas.

Estrategias FO:

- **Desarrollar actividades de comunicación y promoción.**



Dichas acciones estarán apoyadas en el uso de las redes sociales del emprendimiento, lo que permitirá además de difundir el nombre de marca, lograr mayor interacción con los clientes y fortalecer las ventas.

- **Compartir más las prendas que se tiene para no tener stock inmóvil.**

Se recomienda que el emprendimiento repostee en historias las prendas que aún tienen en stock, si las mismas están mucho tiempo sin salir ofrecer un descuento en las mismas.

Estrategias DO:

- **Establecer días en los que se realicen las publicaciones.**

Se propone destinar ciertos días en donde tengas más interacciones de los clientes, para designarlos y subir a las redes las prendas que aún tienen en stock o prendas que haya ingresado últimamente.

- **Comunicar los días en que se participan en ferias.**

Comunicar desde una semana antes mínimo, que participaran en una feria y tratar de contar para la misma con prendas nuevas para atraer a clientes curiosos a la feria.

- **Aprovechar las ferias y redes sociales para generar un vínculo con los clientes.**

Estar activó en redes sociales, publicando constante mente, y respondiendo los mensajes rápido permitirá generar un vínculo con los clientes y que estos sean fieles al emprendimiento, porque ya sabe el trato que brinda a sus clientes.

- **Establecer una estrategia considerando el mercado y el crecimiento que puede llegar a tener el mismo emprendimiento.**

Formular y ejecutar una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración de toda organización por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta que necesita la gerencia para hacer negocios, su ruta para alcanzar una ventaja competitiva, su plan para complacer a sus clientes y así mejorar su desempeño.

Estrategias FA:

- **Establecer comisiones para las personas que quieran darle sus prendas al emprendimiento para que el mismo lo venda.**

Para adquirir nuevas prendas más variadas se puede implementar darles una comisión a las personas que quieran ofrecer sus prendas para que el emprendimiento las venda, esto permitirá que se reciclen más prendas y que se sumen más prendas únicas por lo cual atraería a más clientes.



- **Aprovechar el conocimiento en el área para generar publicidad atractiva.**

También fundamental que, una vez definido el tipo de negocio y la estrategia que guiará al emprendimiento y, teniendo en consideración las experiencias y conocimientos de la dueña en el rubro, se realicen publicidades y promociones para dar a conocer sus productos y hacer frente a la competencia.

Estrategia DA:

- **Generar un plan de marketing digital para mejorar su posicionamiento.**

Esta estrategia está estrechamente relacionada a las mencionadas en los apartados anteriores. Resulta fundamental dar a conocer la imagen de marca, como así también los productos que ofrece el emprendimiento, con el fin de llegar a una mayor cantidad de clientes y poder así, satisfacer sus necesidades.

Modelo de las 5 fuerzas de Porte.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** actualmente se podría reconocer a tres emprendimientos que se dedican a la venta de segunda mano, entre los cuales se encuentran Feria Vintage Hope, Cherry Vintage y Feria Chic, las cuales se comercializan prendas de segunda mano, en un caso particular Feria Vintage muestra estilos diversos, que puede usar cualquier persona, modela las prendas con personas de diferente género, y cuenta con producción en las fotos que suben a las redes, Cherry Vintage y Feria Chic, ofrecen productos similares, no hay mucho que destacar de ambas. Por lo tanto, se puede determinar que existe una rivalidad alta.
- **Proveedores:** no se encuentran con proveedores propiamente dicho, ya que la ropa es donada por familiares, amigos, conocidos entre otros, trabajando con una modalidad 60/40, 60% del valor de la prenda se le da al dueño de la prenda y ellos se quedan con el 40% como parte de ganancia por su tiempo y esfuerzo. En caso de que no haya prendas recepcionadas a través de estos medios, se recurrirá a buscar en ferias, en lugares como caritas que venden ropa usada en buen estado, a su vez poder realizar un comunicado a través de sus redes para recepcionar nuevas prendas. Por lo cual se considera una amenaza baja, ya que no se depende de una sola persona que proporcione las prendas.
- **Competidores potenciales:** es de fácil acceso la entrada al sector, cualquiera que tenga ropa en buen estado puede venderla, pero no cualquiera tiene ropa vintage en sus manos, tampoco es fácil acceder al público al cual le interesan dichas prendas, incluso últimamente se está poniendo de moda, que las personas vendan sus prendas que ya no usan, pero esto requiere de esfuerzo y tiempo. Por lo tanto, se la



considera una amenaza media baja, baja por lo que implica tiempo y esfuerzo para encontrar al comprador exacto, media porque no es difícil entrar al sector.

- **Clientes:** el poder de negociación de ellos es bajo, ya que son prendas únicas, que no conseguirán en otro lugar, no se pueden escoger talles, ni colores. Se considera que los clientes tienen un poder de negociación bajo.
- **Productos sustitutos:** existen muchos productos sustitutos, otros estilos de prendas, que son quizá más baratas, entre ellas se pueden nombrar la vestimenta formal, ropa actual. Por lo tanto, es una amenaza con una incidencia alta.

Análisis VRIO

Para elaborar el Análisis VRIO es necesario efectuar una lista de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta. Cabe destacar que, al ser una organización pequeña, los recursos que tienen son menores a diferencia de organizaciones ya establecidas.

Los recursos que se pudieron identificar fueron los siguientes:

Recursos tangibles:

- ✓ Recurso físico: Participación en ferias.

Recursos Intangibles:

- ✓ Activos humanos y capital intelectual: Educación, conocimientos de moda y experiencias de las dueñas en el rubro.
- ✓ Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: Nombre de marca; atención personalizada a los clientes; calidad, variedad de diseños y buen precio de los productos.

Posteriormente, con el fin de evaluar el poder competitivo de los recursos y capacidades de la empresa, es necesario identificar cuáles son los recursos y capacidades que generan una ventaja competitiva al emprendimiento.

Recurso	Valor	Raro	Imitable	Organización	Resultado
Participación en ferias	X			X	Paridad competitiva
Educación, conocimientos de moda y experiencia en el rubro	X		X	X	Ventaja comp.Temp.
Nombre de la marca	X			X	Paridad competitiva
Calidad de las prendas	X			X	Paridad competitiva



XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Precios bajos	X		X	X	Ventaja comp.Temp.
Variedad de diseños	X		X	X	Ventaja comp.Temp.
Atención personalizada	X			X	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analiza detalladamente cada uno de estos factores clave mencionados:

- **Participación en ferias:** como ya se mencionó el emprendimiento participa en ferias de barrio lo que le permite llegar a más público y dar a conocer todas las prendas con las que cuenta. Esto genera un valor y organización altos, pero no es raro y es posible imitarlo. Se recomienda explorar nuevas opciones.
- **Conocimientos de moda y experiencia en el rubro:** la emprendedora cuenta con conocimientos de moda, continuamente formándose y adquiriendo conocimientos y está al tanto de las tendencias del momento. Esto genera un valor alto, es poco inimitable los conocimientos con que ella cuenta, no es raro este conocimiento. Se recomienda explotar este conocimiento.
- **Nombre de marca:** se trata de un recurso valioso y organizado, pero no es raro y es imitable dado que la marca aún no está registrada, por lo que posee igualdad o paridad competitiva.
- **Calidad en las prendas que ofrece:** como ya se dijo también anteriormente el emprendimiento cuida mucho la calidad de las prendas que ofrece, esto le genera un valor y organización altos, pero no es raro y es fácilmente imitable. Se explorar nuevas posibilidades para volver a este factor raro e inimitable.
- **Bajos precios:** su segmento de mercado no cuenta con ingresos elevados por lo tanto mantener precios bajo es fundamental para el segmento al cual apunta, por lo tanto, su valor y organización son altos, es medio raro poder ofrecer precios bajos en la industria de la indumentaria, pero es posible imitarlo. Se recomienda explotar este factor.
- **Variedad de diseños:** Como ya se mencionó anteriormente el emprendimiento ofrece prendas exclusivas esto se reconoce como un valor alto, es medio raro ya que no se conseguirán en otro lugar, esto es fácilmente imitable por otros emprendimientos y es organizado. Se recomienda que explote esta ventaja competitiva.
- **Atención personalizada a los clientes:** se trata de un recurso valioso y organizado, pero no es raro y es fácilmente imitable, por lo que posee igualdad o paridad competitiva.



Como resultado de este análisis, se puede concluir que el emprendimiento posee recursos valiosos; sin embargo, debe trabajar en conseguir y desarrollar nuevos recursos que generen una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo. Por otra parte, al tratarse de un mercado denominado “océano rojo” (dado que se trata de un mercado definido, con competidores definidos y una forma típica de dirigir un negocio) los recursos con que cuentan no son raros y pueden llegar a imitarse con el transcurso del tiempo, con lo cual se debe trabajar para alcanzar una ventaja competitiva perdurable. Además, el negocio no está explotando al máximo sus recursos, por lo que debería aprovechar más algunos de ellos e incorporar otros que hacen a la eficiencia en los procesos.

Plan estratégico anual para el emprendimiento

Una vez realizado el correspondiente diagnóstico y análisis estratégico, se procede a elaborar el plan estratégico para el emprendimiento.

El emprendimiento no cuenta con declaración de visión, misión ni valores establecida, por lo cual, se procedió a definir los mismos junto con las dueñas.

Misión: Ofrecer prendas de segunda mano con diseños únicos, con una alta calidad y a precios accesibles.

Visión: Ser un emprendimiento sustentable ofreciendo prendas de segunda mano con diseños únicos pensando en la diversidad e inclusión de nuestros clientes.

Valores:

- *Honestidad:* Ser sinceros con los clientes respecto a las prendas que se le ofrece.
- *Compromiso:* Realizar el trabajo con dedicación y responsabilidad, buscando ser siempre mejores.
- *Orientación al cliente:* Pensar en el cliente y estar siempre a su disposición.
- *Calidad:* Velar por los productos que se ofrezcan sean siempre excelentes, como así también la atención que se ofrezca.

Objetivos

1) Objetivos Financieros

- A. *Aumentar las ventas del emprendimiento un 20% en los próximos 6 meses.*

Planes de acción:



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración**

- Aprovechar y utilizar los canales de venta online (redes sociales, WhatsApp empresa) destinados a facilitar las interacciones con los clientes, el ofrecer una rápidamente respuesta a los clientes; esto puede contribuir a que el cliente pueda sacarse dudas y pueda finalizar el proceso de compra.
- Desarrollar mayor publicidad, promociones de ventas, ofrecer descuentos en fechas especiales, como ser día de la madre, día de la mujer, cerca de las fiestas, lograr mayor interacción con los clientes y fortalecer las ventas.

Políticas:

- Los medios de pagos aceptados serán en efectivo o transferencia bancaria.
- Se determinará un cronograma en donde se establecerá que día se hará la sesión de fotos, que día se publicaran las prendas, cuando se hará reposteos, entre otros.

B. Incrementar las utilidades del emprendimiento un 20% en los próximos 6 meses.

Plan de acción:

- Realizar proyecciones de ventas, en base a las publicaciones poder comparar cuanto crecen las ventas según el esfuerzo realizado.

Políticas:

- Los pronósticos de ventas serán realizados por mes, en base a los ingresos por ventas actuales del emprendimiento.

2. Objetivos del Cliente:

- a) Retener a los clientes actuales.
- b) Mejorar y medir la satisfacción de los clientes actuales.
- c) Atraer y ganar nuevos clientes rentables.

Planes de acción:

- Establecer contacto directo con los clientes mediante el uso de WhatsApp y redes sociales del emprendimiento. A su vez en las ferias.
- Mantener comunicación con clientes y escuchar sugerencias y reclamos.
- Brindar atención rápida y personalizada a los clientes.
- Llevar un registro de clientes actuales del negocio, cuáles son sus preferencias y cada cuanto compran.



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración**

- Otorgar a los mismos, un descuento del 10% en su segunda compra en el emprendimiento, debiendo considerar cuantos descuentos en el año ofrecer y el tope de los mismos.
- Establecer vouchers en fechas especiales como ser día de la madre, entre otros.
- Promoción 2X1 en prendas seleccionadas.
- Descuentos hasta del 50% en prendas seleccionadas.

Políticas:

- Los topes de descuentos otorgados serán definidos por la emprendedora.
- Los beneficios serán otorgados en forma de porcentajes de descuentos sobre compras.
- Los planes de acción propuestos para lograr los objetivos comerciales establecidos deberán cumplirse en un plazo de 6 meses.

3. Objetivos de procesos internos

a) Definir aspectos formales y organizativos del emprendimiento para lograr la eficiencia en su desempeño.

Planes de acción:

- Definir las funciones de la dueña del emprendimiento.
- Diseñar planillas administrativas para estandarizar las actividades diarias del emprendimiento.
- Crear y mantener actualizada una base de datos de los clientes.
- Diseñar calendarios que permitan llevar una organización de los días en que haya una feria, días de posteo, días de promociones, entre otras actividades.

Políticas:

- Es importante definir la estructura organizacional del emprendimiento ya que será el medio que ayudará a alcanzar sus objetivos y a largo plazo, la visión.
- Los planes de acción anteriormente mencionados para lograr el cumplimiento del objetivo trazado deberán efectuarse hasta diciembre del año 2022.

b) Innovar en la cartera de productos ofrecidos al cliente.

Planes de acción:

- Realizar un análisis exhaustivo de los emprendimientos y productos que actualmente están disponibles en el mercado y que respondan a las necesidades de nuestros clientes.



**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración**

- Identificar y caracterizar el mercado meta de los productos de segunda mano, determinando así el perfil de los potenciales consumidores y el segmento de mercado.
- Indagar en que nuevos productos podría atraerle al mercado meta.
- Buscar nuevas formas de atraer a potenciales proveedores a donar o vender a el emprendimiento ropa o artículos seleccionados.
- Mantener un registro de la ropa donada y la ropa por la que se pagó dinero por su adquisición.
- Diseñar un plan de lanzamiento para cuando se tenga nueva ropa a la venta.

Políticas:

- Los productos que se incorporarán en primera medida, para analizar la reacción de los clientes, serán definidos y seleccionados por la dueña.
- El plazo para cumplir con el objetivo planteado es de un año.

4. Objetivos de Aprendizaje y crecimiento

a) Conocer las últimas tendencias que aparezcan en el mercado sobre e-commerce y Marketing digital.

Planes de acción:

- Formar y capacitar a la dueña en e-commerce, redes sociales y costos.
- Realizar una inversión para efectuar mejoras en la presentación final de las prendas en las ferias y en cuartelaría para el stand.

Políticas:

- Los planes de acción propuestos deberán cumplirse en el plazo de 6 meses.
- Las capacitaciones deberán realizarse con especialistas en el tema, a su vez indagando en el tema en internet y con conocidos que puedan brindar un aporte. Es importante la gestión de las personas, esto es, desarrollar habilidades, talento y conocimiento de todas aquellas personas que trabajen en el emprendimiento.

E. Estrategia

Teniendo en cuenta la Misión, Visión, Valores y los objetivos definidos anteriormente, es necesario definir la estrategia del emprendimiento.

Recordando el análisis FODA previamente realizado, se determinó que el emprendimiento emplea en la actualidad una estrategia emergente: su característica principal radica en que surge y se desarrolla a medida que la organización avanza.



Dicha estrategia se caracteriza también, por no poseer una planificación previa, más bien se adapta a la realidad del entorno. Tomando como referencia la clasificación establecida por Michael Porter, podemos definir que la estrategia genérica del emprendimiento es la de diferenciación enfocada en un segmento o nicho de mercado. Tiene por objetivo centrarse en satisfacer con mayor eficacia las necesidades especiales de su nicho.

Bibliografía

Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). *Dirección estratégica*. Editorial Pirámide, España.

Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Pearson Education.

Freire Andy. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruel realidad*. Editorial Aguilar.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° edición) McGraw- Hill.

Johnson, G. et al. (2006). *Dirección estratégica*. 7ma Edición. Editorial Prentice - Hall. Madrid.

Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. REI Argentina.

Sbdar, Manuel. (2014) *Palancas: modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables*. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Soria, J. M. (s. f.). *Notas Técnicas Dirección Estratégica*. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.

Thompson, Petereraf, Gamble y Strickland. (2014). *Administración Estratégica*. 19°Edición.