

PRÁCTICA PROFESIONAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS
PRIMER CUATRIMESTRE 2022

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA “TIENDA DE DISEÑO”



AUTORA: CANIGIA, MARÍA
GUILLERMINA.
DNI: 41299861
TUTORA: ABBÁS, VIRGINIA



INDICE DE CONTENIDO	
RESUMEN	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Preguntas de Investigación.....	4
3. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo General.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. MARCO TEÓRICO	5
4.1. Emprender.....	5
4.2. Estrategia.....	5
4.3. Proceso Estratégico.....	6
4.4. Diagnóstico y Análisis Estratégico.....	7
4.5. Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	11
5. MARCO METODOLÓGICO	12
5.1. Instrumentación.....	12
6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO	13
I. Descripción del emprendimiento.....	13
II. Emprendimiento.....	13
III. Segmento de Mercado.....	14
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
7.1. ANÁLISIS FODA.....	14
7.2. MATRIZ FODA.....	16
7.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	19
7.4. ANÁLISIS VRIO.....	22
8. PLAN ESTRATÉGICO ANUAL PARA “TIENDA DE DISEÑO”	24
A. <i>Misión</i>	24
B. <i>Visión</i>	24
C. <i>Valores Fundamentales</i>	24
D. <i>Objetivos</i>	25
E. <i>Estrategia</i>	28
BIBLIOGRAFÍA	29
APENDICE	30
Técnicas de recolección de datos.....	30



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA “TIENDA DE DISEÑO”
**Modalidad: “Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en
situación laboral o ambiente real”.**

CANIGIA, MARÍA GUILLERMINA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-UNT
guille.canigia58@gmail.com

RESUMEN

La planeación estratégica en las organizaciones es una herramienta muy importante que les permite trazar la ruta para alcanzar sus objetivos, metas y planes de acción propuestos para un período de gestión dado. En este sentido, es fundamental que todos los miembros de la organización conozcan a dónde quiere llegar la misma y trabajen en forma conjunta para lograr todo lo que se plantea.

A fines de este trabajo, se aplicará la planeación estratégica a un emprendimiento de ropa, ubicado en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Este se dedica a la comercialización de indumentaria y prendas femeninas. Se ofrecen productos de calidad, comodidad, diseños únicos y precios razonables. Al ser un emprendimiento relativamente nuevo, dado que aún no cumple con los dos años de vida, es dirigido por las dueñas, quienes se encargan de llevar a cabo todas las actividades que comprende el negocio. Estas no se encuentran debidamente detalladas ni planificadas, falta cierta formalidad en la toma de decisiones y además el rumbo del emprendimiento surge sobre la marcha sin contar con una estrategia previamente definida. Con lo cual será útil diseñar un plan estratégico para el emprendimiento que contribuya a impulsar su crecimiento.

El estudio tiene un enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción. El mismo ayudará a comprender y resolver problemas específicos del emprendimiento. Además, las técnicas de recolección de datos elegidas son: como fuentes primarias: observación directa, entrevistas personales a las dueñas, cuestionarios auto administrados a los clientes, y anotaciones y hoja de campo; y, como fuentes de datos secundarios: revisión de bibliografía relativa al tema, consulta a otros trabajos y participación en cursos de extensión.

A partir de la recolección de datos, se realizó el diagnóstico de la situación actual del emprendimiento y se definió el segmento de mercado en el cual opera actualmente el mismo. Luego, se efectuó un análisis estratégico profundo mediante la utilización de tres herramientas fundamentales: *Análisis FODA* (para evaluar ambiente interno y externo y proponer estrategias); *Modelo de las cinco fuerzas de Porter* (para el análisis externo específicamente); y, *Análisis VRIO* (para el análisis interno específicamente); todas ellas con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Así mismo, se procedió a la formulación del plan estratégico anual para el emprendimiento.

Palabras Clave: estrategia - planeación estratégica – diseño – emprendimiento.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad para las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes, es importante tener una planificación de las acciones que se llevarán a cabo con el fin de poder lograr sus objetivos, por lo que es necesario definir una estrategia organizacional, que servirá como guía para pensar, decidir y ejecutar dichas acciones. La correcta implementación de la estrategia necesita seguir un proceso estratégico, el cual consta de diferentes etapas:

1. Pensamiento estratégico
2. Análisis estratégico
3. Formulación de la estrategia
4. Implementación de la estrategia
5. Seguimiento y control

FIGURE 1: PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Económicas UNT.

Este proceso es continuo y dinámico, por lo que, al aplicar estos conceptos, la organización debe usar un modelo para saber hacia dónde se va a dirigir, realizando el debido diagnóstico de su situación actual.

Las tres primeras etapas de dicho proceso constituyen un plan estratégico. Este es un documento breve en donde se detalla a dónde quiere llegar la organización, cómo va a lograrlo y si está cumpliendo con sus objetivos planteados.

Para ello, se eligió un emprendimiento de ropa ubicado en la Ciudad de San Miguel de Tucumán. “Tienda de diseño” fue creado a fines del año 2020, se dedica a la comercialización de indumentaria y prendas femeninas, entre las que se destacan: remeras, remerones, tops, pantalones, camperas, chalecos, entre



otros; con calidad superior y comodidad, diseños únicos y precios razonables. En sus inicios comenzó sus operaciones con una pequeña inversión, la cual fue incrementándose gracias a la demanda de las prendas. Se ofrecen productos de calidad, comodidad, diseños únicos y precios razonables; lo cual es muy valorado por sus clientes.

Con el transcurso del tiempo, el emprendimiento fue creciendo poco a poco, lo que generó la necesidad de incrementar el capital y buscar nuevos proveedores con mejores precios con el fin de obtener un stock más amplio y variado de prendas.

Las ventas se realizan de manera online a través de la página web y las redes sociales del emprendimiento con envíos a domicilio; y, eventualmente, en el Showroom con cita previa.

Finalmente, como visión a futuro, el emprendimiento planea realizar envíos a todo el país, con el fin de llegar a un público más amplio y variado mediante el uso de la página web del emprendimiento.

A modo de confidencialidad y para preservar el nombre de la marca, en el presente estudio se nombrará al emprendimiento como “Tienda de diseño”.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al tratarse de un emprendimiento relativamente nuevo, iniciado a fines del año 2020, “Tienda de Diseño” es dirigido por las dueñas quienes se encargan de llevar a cabo todas las actividades que comprende el mismo. Dichas actividades y tareas no se encuentran debidamente detalladas ni planificadas, falta cierta formalidad en la toma de decisiones y además el rumbo del emprendimiento surge sobre la marcha sin contar con una estrategia previamente definida.

En consecuencia, el problema que se identifica es la falta de una estructura formal de administración y surge la necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica.

Con lo cual, teniendo en cuenta el contexto de incertidumbre y competitividad, es importante que las empresas cuenten con un plan estratégico definido y detallado que asegure el cumplimiento de sus metas. La planeación estratégica se debe entender como un proceso continuo y dinámico que conduce a la toma de decisiones estratégicas, con la finalidad de que la empresa tenga la capacidad de reaccionar ante posibles cambios en el entorno.

Preguntas de Investigación

Para abordar el problema, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- I. ¿Cuál es la situación actual del emprendimiento?
- II. ¿De qué manera se puede profesionalizar al emprendimiento?
- III. ¿Qué herramientas permitirán mejorar y potenciar su desempeño?



3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para “Tienda de Diseño” que contribuya a potenciar su crecimiento, mejorar su desempeño y asegurar el cumplimiento de sus metas.

3.2. Objetivos específicos

- Obtener información útil que permita a “Tienda de Diseño” tomar decisiones de calidad, mediante un análisis interno y externo de su ambiente.
- Definir la visión estratégica, la declaración de misión y valores fundamentales para “Tienda de Diseño”.
- Proponer objetivos estratégicos y financieros que ayuden a mejorar su desempeño.
- Formular una estrategia que permita alcanzar los objetivos y la visión de “Tienda de Diseño”.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Emprender

Para Schumpeter (1934), los emprendedores son innovadores que buscan destruir el statu-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios. Mientras que, para Drucker (1964) un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. En este sentido, la innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende, el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

Ser emprendedor es una actitud. Es aquel que observa algún problema u oportunidad y trabaja en ello para mejorarlo.

Según el autor Alcaraz Rodríguez (2015, cap.1), emprender es un vocablo que denota un perfil, es decir, un conjunto de características que impulsan a una persona a actuar de manera determinada, y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos.

4.2. Estrategia

Para Michael Porter (1996, citado por Mintzberg et ál., 1998) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. La estrategia tiene que ver con ser diferente, lograr diferenciación competitiva. Según Alfred Dupond Chandler (2003), estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.

Para Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. En este sentido, una estrategia es una metodología que se utiliza para alcanzar un objetivo a través de un plan de



acción; además, describe como una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.467).

Por su parte, Thompson et al. (2015, p.3), definen que la estrategia de una empresa es un plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. De hecho, representa el compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir. Entre dichas decisiones se encuentran: cómo atraer y satisfacer a los clientes; cómo competir contra los rivales; cómo posicionar a la empresa en el mercado; cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado; cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer a la empresa y cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa.

La estrategia total de una compañía (su estrategia ejecutada), será la combinación de elementos proactivos (estrategia deliberada) y reactivos (estrategia emergente). (Thompson et al, 2015, p.8)

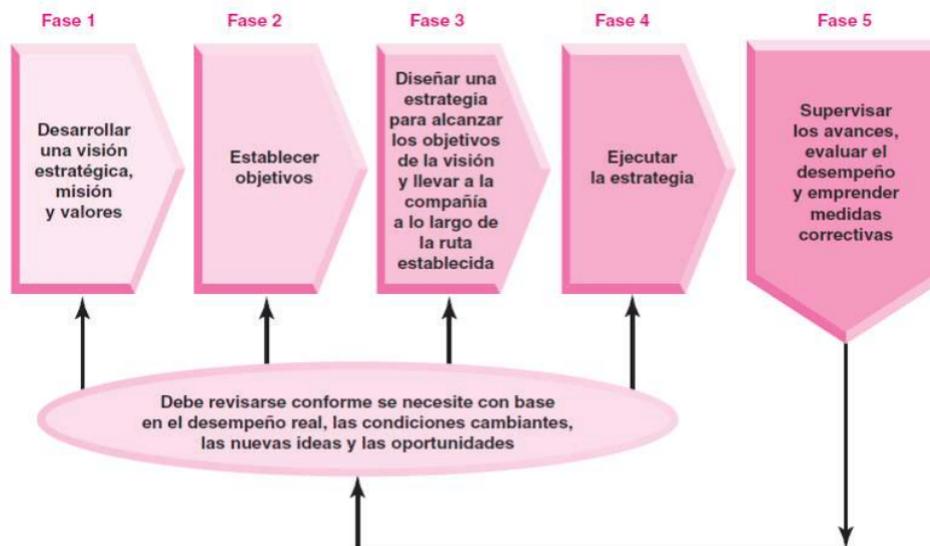
4.3. Proceso Estratégico

El proceso administrativo de formular y ejecutar la estrategia consta de 5 actividades integradas: (Thompson et al., 2015, p.17)

1. Elaborar una *visión estratégica* que enfoque a la organización en el largo plazo, una *declaración de misión* que describa el propósito de la compañía; y un *conjunto de valores fundamentales* que sirvan de guía para lograr la visión y misión.
2. Establecer *objetivos* que evalúen el desempeño de la compañía 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 planeado por la gerencia.
4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Monitorear los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas necesarias.

Las tres primeras actividades del proceso estratégico conforman un plan estratégico. Un *plan estratégico* traza la ruta hacia la cual se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros, y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados. (Thompson et al., 2015, p.18)

FIGURE 2: PROCESO DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA



La figura 2.1 presenta este proceso de cinco fases, examinaremos sus pormenores a continuación.

Fuente: Thompson Arthur A, P. M. (2015). Administración estratégica, Capítulo 2, p. 18.

Por lo cual, para diseñar el plan estratégico anual para "Tienda de Diseño", se considera como referencia la siguiente estructura:

1. **Resumen Ejecutivo:** breve descripción del contenido del plan.
2. **Definición de Misión – Visión -Valores:** definir lo que somos, lo que seremos, y los pilares en los que se sostendrá la organización.
3. **Descripción del negocio:** describir qué hace, cómo lo hace, y la capacidad diferencial de la empresa.
4. **Descripción de los objetivos a alcanzar en un año de gestión:** enunciar un listado de objetivos financieros, comerciales, operativos, y de aprendizaje, a cumplir a lo largo del año de gestión.
5. **Descripción de los recursos requeridos:** establecer qué recursos son requeridos para llevar adelante la gestión del negocio y poder cumplir con lo establecido en el punto anterior. (Baldelli, 2022, p. 17)

4.4. Diagnóstico y Análisis Estratégico

La formulación de una estrategia comienza con la evaluación de la situación actual de la empresa. Son fundamentales dos aspectos: 1) las condiciones competitivas de la industria que opera la compañía (su ambiente externo) y 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía (su ambiente interno). (Thompson et al., 2015, p.41)

Este paso en el proceso de formulación de la Estrategia es fundamental, ya que no se puede tomar decisiones de calidad sin tener información de calidad.



Herramientas de diagnóstico y análisis estratégico

Existen diversas herramientas para llevar a cabo un análisis estratégico. Como herramientas para realizar el *análisis externo e interno* se puede destacar el modelo FODA. Para el *análisis externo específicamente*, el análisis estructural de la industria, conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En cuanto al *análisis interno* se distingue el modelo de las competencias básicas, el análisis VRIO, el árbol tecnológico de Giget y el Octógono.

A los fines del presente trabajo se utilizarán las siguientes:

Análisis FODA

Es un análisis que se realiza sobre la situación actual de la empresa, un sector o departamento de ésta. De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas que comprende este análisis:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

El análisis FODA es la clave para conocer el presente de cada empresa. Es necesario tener en cuenta que no se puede afrontar el futuro con garantías si no se tiene en cuenta el presente. Es una herramienta fundamental para saber qué lugar ocupa cada empresa en el mercado y cómo fortalecer o mejorar dicha presencia. Luego de este análisis se deben plantear acciones a llevar adelante. (Johnson, G. et al., 2006)

Esto quiere decir que, la parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. (Thompson et al., 2015, p.87)

En este sentido, Thompson (2015) plantea los pasos para implementar el análisis FODA.

FIGURE 3: PASOS DEL ANÁLISIS FODA



Fuente: Thompson Arthur A, P. M. (2015). Administración estratégica, Capítulo 4, p. 87.



El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son: *llegar a conclusiones* a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y *convertirlas en acciones estratégicas* con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas. (Thompson et al., 2015, p.86)

FIGURE 4: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS Elite las FORTALEZAS Identificadas	DEBILIDADES Elite las DEBILIDADES Identificadas
OPORTUNIDADES Elite las OPORTUNIDADES Identificadas	1 F - O Estrategia MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 Estrategia MIN - MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Elite las AMENAZAS Identificadas	3 F - A Estrategia MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 Estrategia MIN - MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Económicas UNT.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

El modelo de competencias de cinco fuerzas es una de las herramientas más poderosas y utilizadas para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la importancia de cada una. (Thompson, 2015, p.44)

Por su parte, David (2003) en su obra literaria "Conceptos de administración estratégica" menciona que: "El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento".

Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras. 2. Entrada potencial de nuevos competidores. 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de los consumidores (David, 2003, p. 98).

FIGURE 5: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE COMPETENCIA



Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Económicas UNT.

Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta que nos ayuda a evaluar qué recursos internos le proporcionan ventaja competitiva a una empresa. Fue desarrollada por Jay B. Barney. (Soria, J., *Notas Técnicas Dirección Estratégica*)

Para elaborar el análisis VRIO, es necesario elaborar una lista de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. En este sentido, los *recursos y capacidades* de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva. Es decir, son activos competitivos y determinan la fortaleza competitiva de una empresa. (Thompson et al., 2015, p.78)

Un **recurso** es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Una **capacidad** es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. (Thompson et al., 2015, p.78)

De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas del análisis:

- **Valor:** el concepto de valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- **Rareza:** un recurso raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.
- **Inimitabilidad:** un recurso inimitable es aquel que no se puede imitar fácilmente.
- **Organización:** Se deben organizar todos los sistemas de gestión de una empresa para alcanzar el pleno potencial de los recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable.



Sólo cuando el recurso es valioso, raro, difícilmente imitable y la empresa es capaz de explotarlo, entonces se produce la ventaja competitiva a largo plazo. (Soria, J., *Notas Técnicas Dirección Estratégica*)

FIGURE 6: VRIO

RECURSO	RESULTADO
NO ES VALIOSO	DEBILIDAD: estamos soprtando un recurso que no nos genera valor
VALIOSO PERO NO RARO	PARIDAD O IGUALDAD CON LOS COMPETIDORES
VALIOSO, RARO PERO ES IMITABLE	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL. La competencia terminará copiándolo. Para mantener ventaja hay que seguir innovando hasta lograr que el recurso sea inimitable en el LP
VALIOSO, RARO, INIMITABLE PERO NO SOMOS CAPACES DE EXPLOTARLO	DEBEMOS EVOLUCIONAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN
V+R+I+O	VENTAJA COMPETITIVA A LARGO PLAZO

Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Económicas UNT.

4.5. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Finalmente, al definir y entender la estrategia, es importante destacar las estrategias genéricas según Michael Porter.

Según Porter en su libro "*Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*" (1995): el criterio básico de un desempeño a largo plazo es la *ventaja competitiva sustentable*. Hay 2 tipos básicos de ventajas competitivas al alcance de una empresa: costos bajos y diferenciación. Los 2 tipos básicos combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlo, dan origen a 3 *estrategias genéricas* para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: 1) liderazgo en costos; 2) diferenciación de productos y 3) enfoque o nichos de mercado.

El liderazgo en costos y las estrategias de diferenciación proporcionan ventajas competitivas en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias de enfoque se centran en las ventajas de costos (enfoque en costos) o en la diferenciación (enfoque en diferenciación) en un segmento pequeño. (Porter, 1995)

A continuación, se presenta un gráfico que explica las estrategias genéricas para que las empresas puedan lograr un mejor desempeño y superar a los competidores:

FIGURE 7: ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE M. PORTER



FUENTE: WIKIPEDIA

5. MARCO METODOLÓGICO

La metodología elegida para el desarrollo del presente trabajo se sustenta en el libro “Metodología de la investigación” desarrollado por Hernández Sampieri.

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, sobre el cual Hernández Sampieri (2014) destaca que: “la finalidad de la investigación- acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente, frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo al planteamiento”. (pág. 496)

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

5.1. 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 completa** 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 a las dueñas** para conocer más en profundidad la situación actual del emprendimiento y obtener mayor información.
- **Cuestionario auto administrado** con preguntas abiertas y algunas 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.



- **Anotaciones y hoja de campo**, para anotar y mencionar aspectos relevantes que contribuyan al trabajo de campo propiamente dicho.

Fuentes de datos secundarios:

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

Con respecto a la **muestra**, se trabajará con una no probabilística, ya que no se busca inferir los resultados a todos los emprendimientos de ropa, sino comprender la situación actual que posee el negocio y potenciar su crecimiento.

6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO

I. Descripción del emprendimiento

“Tienda de diseño” es un emprendimiento que se dedica a la comercialización de indumentaria y prendas femeninas, entre las que se destacan: remeras, remerones, tops, pantalones, camperas, chalecos, entre otros. Estas cuentan con una calidad superior y comodidad, diseños únicos y precios razonables, lo cual es muy valorado por sus clientes.

Inició sus operaciones hace un año y medio en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Fue creado por dos hermanas, quienes se encargan de llevar a cabo todas las actividades y operaciones del negocio.

Al principio las dueñas, comenzaron con una pequeña inversión, la cual fue incrementándose gracias a la demanda de sus prendas. Con el transcurso del tiempo, el emprendimiento fue creciendo poco a poco, lo que generó la necesidad de incrementar el capital y buscar nuevos proveedores con mejores precios con el fin de obtener un stock más amplio y variado de prendas que permita satisfacer las necesidades de sus principales clientes, siguiendo las tendencias de moda en todo momento.

Las ventas actualmente, se realizan en forma online a través de la página web y redes sociales del emprendimiento con envíos a domicilio o entregas pactadas con los clientes; y, eventualmente, en el Showroom con cita previa. En cuanto a los medios de pago, reciben: efectivo, transferencia bancaria y mercado pago.

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 y prendas femeninas por menor, es decir, directamente al consumidor final. A continuación, se enumeran los productos que ofrecen:

- Remeras
- Remerones



- Tops
- Shorts
- Pantalones
- Camperas
- Buzos
- Chalecos
- Vestidos
- Entre otros

Todas las prendas en amplia variedad de talles, colores y diseños; siempre adaptándose a las tendencias de moda de cada momento.

III. Segmento de Mercado

En la actualidad, el emprendimiento se encuentra en el mercado de comercialización de indumentaria y prendas femeninas. La demanda de estos productos es cada vez mayor con las tendencias de moda y con el uso de las redes sociales, debido a que les permite hacer conocer su oferta a una mayor cantidad de clientes potenciales.

Los esfuerzos de marketing están orientados a atraer y satisfacer las necesidades de vestimenta de mujeres jóvenes de clase media, que vivan en Capital y Yerba Buena; y que estén interesadas en adquirir indumentaria moderna con respuesta rápida y atención personalizada.

El mercado meta de “Tienda de diseño” está dirigido principalmente a mujeres entre 18 y 35 años, de clase media. La ropa que ofrece el emprendimiento está orientada a este segmento, sin perjuicio de que otros segmentos (probablemente mujeres mayores de 35 años) 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 cuidar su imagen, siguiendo las tendencias del momento. Valoran la calidad, comodidad y el diseño. Además, muchas prefieren que al momento de la compra se las asesore y explique las ventajas o desventajas de los productos. Esto ayuda a construir la fidelidad del cliente y genera que recomienden el emprendimiento a otros potenciales compradores.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

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

7.1. ANÁLISIS FODA

En toda organización es importante mantener una evaluación interna y externa de lo que sucede, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento. La herramienta que se utiliza generalmente es el análisis FODA.



El fin último de este análisis es ayudar a establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias que, por un lado, capitalicen las oportunidades y fortalezas; y por otro, permitan reducir las amenazas y debilidades.

CUADRO 1: ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Calidad superior y comodidad de las prendas.✓ Diseños únicos y variedad de prendas.✓ Adaptación a las tendencias y temporadas.✓ Precios razonables.✓ Experiencia y conocimiento en el rubro.✓ Respuesta rápida y atención personalizada al cliente.✓ Buena relación con proveedores.✓ Packaging sustentable: se entregan bolsas de madera en lugar de bolsas plásticas.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de dirección estratégica clave.• No existen objetivos establecidos a largo plazo.• Recursos financieros limitados para hacer crecer el emprendimiento.• Ubicación no estratégica del Showroom.• Reducida publicidad y promociones para dar a conocer los productos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento de mercado.✓ Elevada demanda de los productos en el mercado.✓ Utilización de nuevos canales de ventas (Redes sociales, Página Web)✓ Sector idóneo para participar de diferentes ferias.✓ Creciente interés por el cuidado del medio ambiente y el consumo responsable por parte de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none">• Fácil acceso de nuevos competidores.• Alta rivalidad de competidores actuales.• Alta Inflación: constantemente incrementa precio de los insumos.• Cambio de las necesidades y gustos de los clientes, lo cual lo aleja del producto de la industria.

Fuente: Elaboración propia

Luego de enlistar las fortalezas y debilidades (ambiente interno); y oportunidades y amenazas (ambiente externo) del emprendimiento, se procede a efectuar su respectivo análisis.

De este análisis, se destaca que “Tienda de Diseño” se encuentra bien posicionado en el rubro. Una de sus principales fortalezas es que la indumentaria que ofrece cuenta con una calidad superior y comodidad de las prendas, además



de diseños únicos y variedad. Se puede establecer que tiene una buena relación precio – calidad en los productos que ofrece.

Así mismo, tiene una atención personalizada para con el cliente. 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, no fueron determinadas de manera formal.

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, pocas veces cada un período determinado de tiempo.

Teniendo en cuenta el análisis externo, al existir un amplio consumo de estos productos, el emprendimiento tiene el potencial para llegar a más clientes y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. También cabe destacar que se presentan diferentes ferias en este sector, en diferentes lugares, en las que “Tienda de diseño” tiene el potencial de participar.

En cuanto al análisis de la competencia, se observa una creciente incorporación de competidores, dado que las barreras de entrada al mercado son relativamente bajas al iniciar en el rubro. Así mismo, muchos de los productos ofrecidos se consiguen fácilmente, por lo que genera mayor competencia.

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.

7.2. MATRIZ FODA

Por otro lado, y a partir del análisis FODA previamente realizado, se aplica la matriz FODA o matriz de 4 cuadrantes. Dicha matriz, parte del análisis orientado a la estrategia, identificando los factores externos e internos, para luego seleccionar y evaluar aquellos más importantes para “Tienda de Diseño”. En consecuencia, se identificaron las relaciones existentes dada por las intersecciones entre las características internas y externas. De allí surgieron las estrategias FO DO FA y DA.



CUADRO 2: MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Calidad superior y comodidad de las prendas	Falta de dirección estratégica clave.
	Diseños únicos y variedad de prendas	No existen objetivos establecidos a largo plazo
	Adaptación a las tendencias y temporadas.	Recursos financieros limitados para hacer crecer el emprendimiento
	Precios razonables	Ubicación no estratégica del Showroom.
	Experiencia y conocimiento en el rubro.	Reducida publicidad y promociones para dar a conocer los productos.
	Respuesta rápida y atención personalizada al cliente	
	Buena relación con proveedores Packaging sustentable: se entregan bolsas de madera en lugar de bolsas plásticas	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento de mercado	Desarrollar acciones comunicacionales y promocionales orientadas a lograr un rápido posicionamiento de la marca en el sector. (F5, F6, O1, O2, O3)	Definir una estrategia de negocio considerando el mercado actual en el que opera el emprendimiento. (D1, O1, O2)
Elevada demanda de los productos en el mercado		Aprovechar el auge de las redes sociales para generar un vínculo permanente con los clientes. (D3, D5, O3, O4)
Utilización de nuevos canales de ventas (Redes sociales, Página Web)		
Sector idóneo para participar de diferentes ferias		
Creciente interés por el cuidado del medio ambiente y el consumo responsable por parte de los consumidores	Innovar en la cartera de productos ofrecidos al cliente en materia sustentable. (F8, O5)	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Fácil acceso de nuevos competidores	Establecer un contrato a mediano plazo con proveedores estratégicos para asegurar precio, calidad y entrega oportuna. (F7, A1, A2, A3)	Elaborar una estrategia de Marketing digital para mejorar y aumentar el posicionamiento del emprendimiento. (D5, A1, A2)
Alta rivalidad de competidores actuales		
Alta Inflación: constantemente incrementa precio de los insumos		
Cambio de las necesidades y gustos de los clientes, lo cual lo aleja del producto de la industria	Aprovechar la experiencia en el rubro y el conocimiento en administración para desarrollar formas innovadoras de publicidad y promoción con el objeto de hacer frente a la competencia. (F5, A1, A2)	

Fuente: Elaboración propia

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

Estrategias FO:

Este tipo de estrategias utilizan las fortalezas de la empresa para tratar de aprovechar las oportunidades que se presentan en el ambiente externo.



Así, se describen las siguientes estrategias que pueden llevarse a cabo teniendo en cuenta diferentes fortalezas y oportunidades:

1. Desarrollar acciones comunicacionales y promocionales orientadas a lograr un rápido posicionamiento de la marca en el sector.

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

2. Innovar en la cartera de productos ofrecidos al cliente en materia sustentable.

En relación a esta estrategia, se recomienda que la innovación en la cartera de productos ofrecida a los clientes sea mediante la incorporación de productos sustentables o amigables con el medio ambiente. Esto implica, buscar proveedores que brinden materia prima y materiales sustentables, o incluso vender prendas de segunda mano que estén en buen estado y sean de calidad. Esto debe ir acompañado de un Packaging sustentable, que el emprendimiento actualmente lo tiene implementado.

Estrategias DO:

Este tipo de estrategias buscan superar las debilidades dentro de la organización al aprovechar las oportunidades del entorno.

Las estrategias que podrían desarrollarse en este caso son las siguientes:

1. Definir una estrategia de negocio considerando el mercado actual en el que opera el 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.

Es por ello, que resulta indispensable formular una estrategia para “Tienda de Diseño”.

2. Aprovechar el auge de las redes sociales para generar un vínculo permanente con los clientes.

Esto permite, por un lado, que la información publicada por el emprendimiento llegue rápidamente a los mismos y, por otro, que pueda responder inmediatamente a sus consultas. Esto contribuirá a mejorar el reconocimiento de la marca y a incentivar las compras en el emprendimiento.

Estrategia FA:

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la organización para tratar de evitar o minimizar las amenazas. A continuación, se enumeran algunas estrategias de acción posibles para el caso analizado:



1. Establecer un contrato a mediano plazo con proveedores estratégicos para asegurar precio, calidad y entrega oportuna.

Esta estrategia resulta de suma importancia en el contexto actual de incertidumbre y competitividad, debido a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, a la rivalidad actual que existe en el mercado; y, sobre todo, a la inflación que se genera constantemente en nuestro país. Es así, que se propone establecer contratos con los proveedores con el fin de asegurar y mantener precios, calidad y pactar entregas oportunas.

2. Aprovechar la experiencia en el rubro y el conocimiento en administración para desarrollar formas innovadoras de publicidad y promoción con el objeto de hacer frente a la competencia.

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 las dueñas en el rubro, se realicen publicidades y promociones para dar a conocer sus productos y hacer frente a la competencia.

Estrategia DA:

Las estrategias DA se diseñan para reducir al mínimo las debilidades de la empresa y evitar las amenazas del ambiente externo.

1. Elaborar una estrategia de Marketing digital para mejorar y aumentar el posicionamiento del emprendimiento.

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. Todo esto teniendo en cuenta las llamadas "4 P" del marketing: producto, precio, plaza y promoción; y, aprovechando los canales de ventas posibles.

7.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. La amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos factores: *las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya establecidas en el mercado.*

En el sector analizado (indumentaria y ropa femenina) las *barreras de entrada* son bajas, con lo que la amenaza de nuevos competidores se incrementa. Un aspecto a tener en cuenta, son los *requisitos de capital* que, para instalar un emprendimiento o negocio de ropa de dimensiones pequeñas no son significativos en comparación con otro tipo de actividades.

En cuanto a la *diferenciación del producto*, las empresas ya establecidas poseen identificación de marca y lealtad por parte de los clientes, dado que cuentan con



una larga trayectoria en el rubro; lo que dificulta el posicionamiento de las nuevas empresas.

Sin embargo, actualmente en este rubro, surgieron numerosos emprendimientos debido a la alta demanda de los productos; en este caso, se debe realizar publicidad y promociones de ventas que permita llegar a un buen número de potenciales clientes.

Además, hoy en día es fundamental que las empresas que ingresen al mercado de indumentaria, como así también a cualquier otro tipo de mercado, tengan en consideración el *cuidado del medio ambiente*. Debido a su creciente interés, ya es considerado como una herramienta competitiva.

Por último, no existen *políticas gubernamentales* que impidan el ingreso al comercio de indumentaria.

En consecuencia, se puede concluir de este análisis, que la entrada de nuevos competidores en el sector es alta.

2. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que los del sector analizado. Son los productos o servicios que satisfacen la misma necesidad.

En el sector de indumentaria se podría establecer que, en términos generales, no tiene sustitutos dado que son productos que satisfacen una necesidad básica: vestir a las personas.

Sin embargo, existen múltiples alternativas para suplir esta necesidad: considerando que para un mismo producto existen diversas marcas que compiten en el mercado, variando en precio, variedad y calidad, los clientes dependiendo de sus gustos y preferencias eligen una u otra.

Considerando lo anteriormente mencionado, podría calificarse a la amenaza de productos sustitutos, entre media y alta, teniendo en cuenta también que cada vez surgen nuevas empresas y/o emprendimientos que se dedican a la producción y/o comercialización de ropa e indumentaria.

3. Poder de negociación de los clientes

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según: 1) *el grado en que los compradores tengan poder de negociación* y 2) *la medida en que los compradores sean sensibles al precio.*

En el caso del comercio minorista de indumentaria, puede observarse lo siguiente: en primer lugar, los clientes son *consumidores finales* que compran los productos para uso personal, con lo que el monto de compra de cada uno de ellos individualmente no es significativo en relación al total de ventas de cada empresa. Por esto, se puede establecer que no tienen suficiente poder para influir en los términos y condiciones de venta.



Por otra parte, los compradores son sensibles a los precios, esto quiere decir que, si el precio de un determinado producto es elevado, están seguros de que podrán encontrar fácilmente productos similares a los de un local en otras tiendas, con *bajos costos* de cambiar de un proveedor a otro, lo cual aumenta su poder de negociación. La similitud que existe entre los productos ofrecidos, lleva a las empresas o negocios a luchar entre sí y tratar de generar diferencias en función del servicio prestado y beneficios brindados, de manera que los clientes las elijan a la hora de comprar.

Otro aspecto que contribuye a aumentar el poder de negociación de los compradores es el *nivel de información respecto del mercado en cuestión*. En este caso, los clientes pueden conocer con relativa sencillez la variedad de productos, precios y condiciones de venta de las empresas competidoras, lo que les proporciona mayor poder a la hora de decidir dónde comprar, pudiendo obtener la combinación más favorable de calidad, precio y forma de pago.

Por todas las razones anteriormente mencionadas, puede concluirse que el poder de negociación de los compradores en este sector es alto.

4. Poder de negociación de proveedores

Considerando las variables que determinan el poder de negociación de los proveedores en el sector analizado, se pueden identificar algunas que aumentan dicho poder y otras que lo disminuyen.

Entre las que favorecen su *incremento* se encuentran las siguientes:

- La empresa proyectada probablemente no sea un cliente importante para sus proveedores ya que será un negocio nuevo y de dimensiones pequeñas. Esto pondrá a la empresa en desventaja a la hora de negociar.
- Los productos suministrados por los proveedores son indispensables para la existencia del negocio como tal, en caso de que el mismo se dedicara a la reventa.

Los factores que contribuyen a *disminuir* el poder de negociación de los proveedores son los siguientes:

- Existe una gran cantidad de proveedores de indumentaria en todo el país e incluso en el exterior, con lo que su poder para ejercer influencia en los precios y condiciones de venta de los productos se ve disminuido.
- Los productos ofrecidos por los proveedores no implican costos de cambio para los locales comerciales y tampoco existe una diferenciación significativa entre los mismos que los haga indispensables.

Considerando los aspectos analizados en este apartado, podría concluirse que, en el sector de indumentaria, los proveedores tienen un poder de negociación limitado ya que, si bien el tamaño de cada uno de sus clientes puede no ser significativo, la falta de exclusividad en los productos ofrecidos facilita el cambio a otro proveedor.



Además, el target del consumidor final implica que el dueño del negocio tenga en cuenta los precios a la hora de elegir su proveedor, más allá de las consideraciones de estilos y marcas que pueda realizar.

5. Rivalidad entre competidores existentes

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto y/o servicio.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y de este modo, saber si, por ejemplo, debemos rediseñar o mejorar nuestra estrategia.

A nivel general, en la industria existen varias empresas competidoras que ofrecen indumentaria y ropa femenina. Entre las que se destacan, por ejemplo, Zara, Tucci, Portsaid, Cuesta Blanca, entre otras.

Si hablamos a nivel emprendimiento, como lo es “Tienda de diseño”, se trata de negocios con dimensiones pequeñas, que recién inician en el mercado. Sin embargo, cada vez son más y más los emprendimientos que surgen en este rubro. En este sentido, se podrían considerar como competidores directos de “Tienda de diseño” a otros emprendimientos similares que ofrecen el mismo tipo de productos y compiten basados en su estrategia.

Teniendo en cuenta esto, se podría establecer que el nivel de competencia en este sector es elevado.

7.4. 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: Ubicación del Showroom
- Recurso financiero: Efectivo del emprendimiento

Recursos Intangibles:

- Activos humanos y capital intelectual: Educación, conocimientos y experiencias de las dueñas en el rubro.
- Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: Nombre de marca; buena relación con proveedores; atención personalizada a los clientes; calidad 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.



TABLA 1: ANÁLISIS VRIO

RECURSOS	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	RESULTADO
Ubicación del Showroom					DEBILIDAD
Efectivo del emprendimiento	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
Educación, conocimientos y experiencias de las dueñas en el rubro	X		X	X	VENTAJA COMP. TEMP.
Nombre de marca	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
Buena relación con proveedores	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
Atención personalizada a los clientes	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
Calidad y buen precio de los productos	X			X	PARIDAD COMPETITIVA

Fuente: Elaboración propia

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

- Ubicación del Showroom: como ya se estableció en el análisis FODA, el emprendimiento posee una ubicación poco estratégica, por lo que se presenta una debilidad, dado que está soportando un recurso que no le genera valor.
- Efectivo del emprendimiento: se trata de un recurso valioso y organizado, pero no es raro y es fácilmente imitable, por lo que posee igualdad o paridad competitiva.
- Educación, conocimientos y experiencias de las dueñas en el rubro: el recurso es valioso, inimitable y organizado, pero no es raro, por lo que el emprendimiento tiene una ventaja competitiva temporal.
- 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.
- Buena relación con proveedores: se trata de un recurso valioso y organizado, pero no es raro y es fácilmente imitable, por lo que posee igualdad o paridad competitiva.
- Atención personalizada a los clientes: al igual que el recurso anterior, es valioso y organizado, pero no es raro y es fácilmente imitable, por lo que posee igualdad o paridad competitiva.
- Calidad y buen precio de los productos: igual a los anteriores.

Como resultado de éste análisis, se puede concluir que “Tienda de Diseño” 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.

8. PLAN ESTRATÉGICO ANUAL PARA “TIENDA DE DISEÑO”

Una vez realizado el correspondiente diagnóstico y análisis estratégico, se procede a elaborar el plan estratégico para “Tienda de Diseño”.

Del análisis previamente realizado, se establece que el emprendimiento actualmente no posee definida las declaraciones de Misión, Visión ni sus Valores fundamentales. Por lo cual, se procedió a definir los mismos junto con las dueñas.

A. Misión

Ofrecer a nuestros clientes indumentaria femenina de calidad, comodidad y diseño a un precio justo, compartiendo la pasión por una moda sostenible, teniendo en cuenta sus gustos y preferencias; y, brindando al mismo tiempo, un asesoramiento personalizado.

B. Visión

Ser una marca sustentable, ofreciendo indumentaria femenina de calidad y diseño a precios competitivos, de acuerdo a las tendencias de cada momento y siempre considerando las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

C. Valores Fundamentales

- **Pasión y Compromiso**: realizar nuestro trabajo con dedicación, motivación y responsabilidad, buscando constantemente lograr una mejora continua.
- **Respeto e Integridad**: tanto entre los miembros de la organización, como con los clientes y proveedores. Este valor debe ser la base de todas las relaciones que se desarrollan en el entorno del emprendimiento.
- **Trabajo en equipo**: fundamental realizar las actividades y tareas de manera conjunta, ejercer la interacción y comunicación.
- **Orientación al cliente**: todas las actividades que se desarrollan en el emprendimiento están enfocadas a brindar un mejor servicio al cliente.
- **Calidad**: búsqueda continua de la excelencia tanto de los productos que se ofrecen, como de la atención y servicio al cliente.
- **Diseño y creatividad**: desde la imagen de marca hasta los productos que se ofrecen.



D. Objetivos

1. Objetivos financieros:

- a) Aumentar los ingresos por ventas del emprendimiento en un 20% durante los próximos 6 meses.**

Planes de acción:

- Aprovechar y utilizar los nuevos canales de venta online (redes sociales, página web, WhatsApp empresa) destinados a facilitar las interacciones con los clientes, al ofrecer herramientas para automatizar, organizar y responder rápidamente a los mensajes; esto puede contribuir a que el cliente finalice el proceso de compra.
- Desarrollar mayor publicidad, promociones de ventas y sorteos orientadas a difundir el nombre de marca, lograr mayor interacción con los clientes y fortalecer las ventas.

Responsable: Área de Ventas.

Políticas:

- Los medios de pago para realizar compras en la página web serán únicamente tarjetas de débito, crédito y/o transferencias bancarias.
- Las publicidades y promociones de ventas estarán a cargo del área o departamento de ventas y serán efectuadas de acuerdo a sus consideraciones.

- b) Incrementar las utilidades del emprendimiento en un 15% durante los próximos 6 meses.**

Plan de acción:

- Realizar proyecciones de ventas, esto es, traducir las metas de ingresos del emprendimiento en un pronóstico de ventas.

Responsable: Área Administrativo- Financiero

Políticas:

- Los pronósticos de ventas serán realizados por el área administrativa-financiera, 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.

Planes de acción:

- Establecer contacto directo con los clientes mediante el uso de la página web y redes sociales del emprendimiento.



- 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.
- Otorgar a los mismos, un descuento del 10% en su tercera compra en el emprendimiento, ajustándose el tope de descuento a los definidos por el área responsable.
- Establecer beneficios a los clientes habituales.

Responsable: Área de Ventas

Políticas:

- Los topes de descuentos otorgados serán definidos por el área de ventas.
- 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 y delimitar las funciones de las dueñas del emprendimiento.
- Crear y proponer un organigrama y manual de funciones para el emprendimiento.
- Diseñar planillas administrativas para estandarizar las actividades diarias del emprendimiento.
- Crear y mantener actualizada una base de datos de los clientes.

Responsable: Área Administrativo- Financiero

Políticas:

- Es importante definir la estructura organizacional de “Tienda de Diseño” ya que será el medio que ayudará a la administración 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 las empresas y productos que actualmente están disponibles en el mercado y que respondan a las necesidades eco-friendly.



- Identificar y caracterizar el mercado meta de los productos eco- friendly, determinando así el perfil de los potenciales consumidores y el segmento de mercado.
- Definir los productos que se incorporarán a la cartera de productos actual del emprendimiento.
- Seleccionar los proveedores y enlistar los productos que ofrece cada uno.
- Mantener la base de proveedores actualizada.
- Diseñar un plan de lanzamiento.

Responsables: Área de compras y área de ventas.

Políticas:

- Los productos que se incorporarán en primera medida, para analizar la reacción de los clientes, serán definidos por las áreas correspondientes.
- El proceso de innovación de productos eco-friendly será llevado a cabo con la asesoría de un especialista.
- 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 las dueñas en e-commerce y redes sociales.
- Realizar una inversión para efectuar mejoras en la Página Web del emprendimiento.

Responsable: Área Administrativo- Financiero

Políticas:

- Los planes de acción propuestos deberán cumplirse en el plazo de 6 meses.
- Las capacitaciones deberán realizarse con especialistas en el tema. 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 “Tienda de Diseño” 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 de “Tienda de Diseño” 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

- Alcaraz Rodríguez, R. (2015). *El Emprendedor de Éxito*. 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Baldelli, P. I. (2022). *Pensamiento estratégico*. Obtenido de Came Educativa: <http://plataforma.came-educativa.com.ar/>
- 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.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Bea.
- Charles T. Horngren, Sri Kant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012). 12° Edición. Editorial Pearson, México.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Pearson Education.
- Hernández Sampieri, R. F. et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- 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.
- “¿Qué es emprender?” Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor#:~:text=Joseph%20Alois%20Schumpeter%20\(1934\)%3A,%C3%A9l%20y%20explora%20sus%20oportunidades](https://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor#:~:text=Joseph%20Alois%20Schumpeter%20(1934)%3A,%C3%A9l%20y%20explora%20sus%20oportunidades).
- Soria, J. M. (s.f.). *Notas Técnicas Dirección Estratégica*. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A.J. (2015). *Administración Estratégica*. Decimonovena edición. Editorial Mc Graw Hill Education. México.



APENDICE

Técnicas de recolección de datos

Entrevista a las dueñas

Presentación Informal

1. ¿Cómo nació la idea de emprender?
2. ¿Desde cuándo existe el emprendimiento?
3. ¿Qué productos ofrecen? ¿Qué consideran que aportan a sus clientes?
4. ¿Cuáles consideran que son sus principales clientes? Es decir, ¿a qué público está destinado?
5. ¿Cuál es la modalidad de venta que se lleva a cabo en el emprendimiento?
6. ¿Quiénes conforman el emprendimiento? ¿Qué tareas realiza cada una?
7. ¿Consideran que el emprendimiento tiene puntos fuertes? ¿Cuáles son?
8. ¿Consideran que tiene aspectos o puntos a mejorar? ¿Cuáles son?
9. Si nos basamos en la competencia... ¿Quiénes consideran que son sus principales competidores?
10. Teniendo en cuenta la respuesta anterior... ¿Qué actividades o acciones llevan a cabo para competir?
11. ¿Cuáles consideran que son los motivos por los que los clientes los eligen a ustedes en vez de a sus competidores?
12. En cuanto a los proveedores... ¿Qué aspectos o factores tienen en cuenta al momento de seleccionar y elegir a los mismos?
13. ¿Cómo ven hoy al emprendimiento? ¿Podrían definirlo en 3 palabras?
14. ¿Qué impulsa a seguir creciendo como emprendimiento?
15. ¿Cómo proyectan al emprendimiento dentro de unos años?

Cuestionario auto administrado a clientes

1. ¿Cada cuánto compran ropa?
2. ¿Cuál es el tipo de prenda que adquieren con mayor frecuencia? (pantalones, remeras, entre otros) ¿Por qué?
3. Al momento de comprar ropa femenina... ¿Qué aspectos tienen en consideración? (precio, calidad, variedad, etc.)
4. ¿Qué negocios y/o emprendimientos de ropa visitaron últimamente? ¿Por qué razón o motivo visitaron esos negocios?
5. ¿Tienen alguna marca o negocio de ropa favorito? ¿Cuál es? ¿Por qué?
6. ¿Qué aspectos o factores las lleva a comprar en un negocio o en otro? (productos que ofrecen, calidad, diseños, precios, atención, variedad, moda, probadores, etc.)
7. ¿Qué opinan sobre las prendas que ofrece "tienda de diseño"?
8. ¿Cómo consideran que es la atención que ofrece el emprendimiento?
9. ¿Consideran que ofrece asesoramiento al momento de comprar alguna prenda?
10. Para finalizar, ¿qué sugerencias le harían al emprendimiento para poder mejorar?