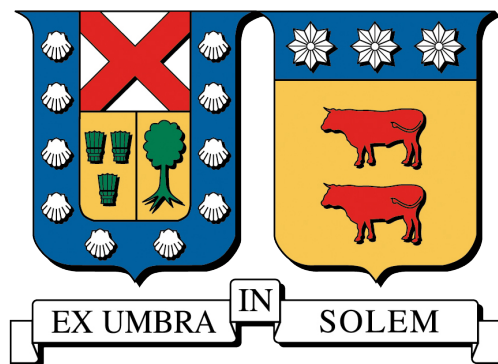


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO, CHILE



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
RETYPE SA

JOSÉ MIGUEL GALLARDO STUARDO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : FRANCISCO DE LA FUENTE

JUNIO, 2025

Casa Central

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	7
2. Introducción	8
3. Problema de Investigación	9
4. Objetivos	10
4.1. Objetivo General	10
4.2. Objetivos Específicos	10
5. Marco Teórico	11
5.1. El Negocio y Conceptos Filosóficos de RetyPet	11
5.1.1. Definición del Negocio y Descripción General del Servicio	11
5.1.2. Conceptos Filosóficos	11
5.2. PESTEL, FODA y Derivados	12
5.2.1. Análisis Pestel	12
5.2.2. Cinco Fuerzas de Porter - Análisis Competencia	14
5.2.3. Cinco Fuerzas (PESTEL) - Análisis del Entorno	16
5.2.4. Análisis Cadena de Valor	17
5.2.5. Matriz FODA	20
5.3. Entorno de la competencia	25

5.3.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)	25
5.3.2. Análisis Producto/Mercado (Matriz Ansoff)	26
5.4. Posición Estratégica	28
5.4.1. Análisis Matriz BCG	28
5.4.2. Matriz Condición Estratégica (ADL)	30
5.4.3. Matriz GE - McKinsey	32
5.5. Modelo de Negocios CANVAS	35
5.6. Política de Empresa y Objetivos Estratégicos	37
5.6.1. Factores Claves	37
5.6.2. Objetivos Estratégicos	38
5.6.3. Políticas de la Empresa	39
5.7. Planificación	40
5.7.1. Planificación Financiera	40
5.8. Plan de Marketing	41
5.8.1. Marketing Estratégico V/S Marketing Táctico	41
5.8.2. Marketing Táctico	41
6. Metodología	44
7. Desarrollo	46
7.1. El Negocio y Conceptos Filosóficos de Retypet	46
7.1.1. Definición del Negocio y Descripción General del Servicio	46

7.1.2. Conceptos Filosóficos	47
7.2. Análisis Estratégico	48
7.2.1. Análisis PESTEL	48
7.2.2. Cinco Fuerzas de Porter - Análisis Competencia	52
7.2.3. Cinco Fuerzas (PESTEL) - Análisis del Entorno	55
7.2.4. Análisis Cadena de Valor	57
7.2.5. Análisis Matriz FODA	59
7.2.6. Análisis de Posición FODA	60
7.2.7. Estrategias FODA	62
7.2.8. Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)	63
7.2.9. Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)	65
7.3. Entorno y Competencia	66
7.3.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)	66
7.3.2. Análisis Producto/Mercado (Matriz Ansoff)	70
7.4. Posición Estratégica	72
7.4.1. Matriz BCG	72
7.4.2. Matriz Condición Estratégica (ADL)	75
7.4.3. Matriz GE - McKinsey	76
7.4.4. Estrategias Matriz GE - McKinsey	79
7.5. Modelo Canvas	81

7.6. Política de Empresa y Objetivos Estratégicos	85
7.6.1. Factores Claves	85
7.6.2. Objetivos Estratégicos	87
7.6.3. Políticas de Empresa	88
7.7. Planificación Financiera	89
7.7.1. Aspectos a Considerar	89
7.7.2. Demanda y Proyecciones	90
7.7.3. Inversión	91
7.7.4. Costos Variables	92
7.7.5. Costos Fijos	93
7.7.6. Tasas	93
7.7.7. Evaluación del Proyecto	94
7.8. Plan de Marketing Táctico	96
7.8.1. Definición	96
7.8.2. Tácticas	97
7.8.3. Presupuesto	99
7.8.4. Indicadores clave de Rendimiento (KPI)	99
7.8.5. Complemento "4A"	100
8. Conclusiones	101
Bibliografía	103

Índice de figuras

5.1. PESTEL	14
5.2. Modelo Cinco Fuerzas de Porter	16
5.3. Modelo Cinco Fuerzas de Porter Ajustado	17
5.4. Cadena de Valor	19
5.5. Matriz FODA	21
5.6. Análisis de Posición FODA	22
5.7. Estrategias FODA	23
5.8. MEFE	24
5.9. MPC	26
5.10. Elaboración Matriz	27
5.11. Matriz Ansoff	27
5.12. Etapas Evolutivas de una Matriz BCG	29
5.13. Matriz Estratégica ADL	32
5.14. Estrategias Según Posición Matriz ADL	32
5.15. Matriz GE-Mckinsey	33
5.16. Estrategias GE-Mckinsey	34
5.17. Modelo de Negocio CANVAS	35
5.18. Ejemplo de Factores Clave	38
5.19. Cuadro de Ejemplo Objetivos Estratégicos	38

5.20. Cuadro de Ejemplo Política de la Empresa	39
6.1. Metodología de Gestión Estratégica	44
7.1. Cinco Fuerzas de Porter - Análisis Competencia	52
7.2. Cinco Fuerzas de Porter - Análisis del Entorno	55
7.3. Análisis Posición Estratégica Actual	61
7.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos	63
7.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos	65
7.6. Matriz Perfil Competitivo	69
7.7. Matriz Ansoff	70
7.8. Matriz BCG ReTyPet	73
7.9. Matriz BCG ReTyPet y sus Diversificaciones	74
7.10. Matriz ADL	75
7.11. Matriz Estratégica ADL	76
7.12. Factores Análisis GE - McKinsey	78
7.13. Matriz GE - McKinsey	79
7.14. Líneas Estratégicas Matriz GE - McKinsey	79
7.15. Factores Clave 1	86
7.16. Factores Clave 2	87
7.17. Objetivos Estratégicos	88
7.18. Políticas	88

1. Resumen Ejecutivo

El presente documento nace con la finalidad de diseñar un plan estratégico para la startup ReTyPet Spa, enfocado en su lanzamiento al mercado de forma eficiente y segura, mediante las herramientas de gestión y análisis estratégicos, teniendo el propósito de vencer el "Valle de la Muerte", etapa temida por todo emprendimiento que busca triunfar cuando sale al mercado. Para esto se generaron las estrategias necesarias con las que el equipo de la empresa pueda tener comprensión total del medio en el que se insertará el proyecto, disminuyendo todo tipo de riesgos y permitiendo identificar un norte, además de los puntos críticos que debe mejorar el servicio.

Para conseguir este objetivo se emplearon herramientas de análisis estratégico. En primera instancia se describió el negocio y se identificaron los conceptos filosóficos de este, luego, se planteó un análisis de los factores internos y externos de la empresa, a través de PESTEL, fuerzas de Porter y cadena de valor, para realizar finalmente un análisis FODA, desde la matriz clásica, hasta sus estrategias y evaluaciones de los factores internos y externos identificados. Luego, para un entendimiento óptimo del entorno, competencia y posición estratégica de ReTyPet, se utilizaron las matrices de perfil competitivo, BCG y McKinsey, entre otras. Además, se fortalece el modelo de negocios y se plasman los factores claves, objetivos estratégicos y políticas de la empresa. Estos análisis entregan información clave para finalizar con un análisis financiero y un plan de marketing táctico y digital, utilizando las metodologías de las "4P" y las "4A".

El proyecto se evaluó considerando su facilidad para ser escalable, por lo que para apuntar a un inicio seguro, se consideró una baja inversión inicial (4.000.000 CLP), una baja cuota de mercado y un bajo nivel de ventas inicial. Para un horizonte de evaluación de 5 años, se obtuvo un VAN de \$ 61.380.000 CLP, una TIR de 162.2% y un Payback de 1 año.

Al analizar los indicadores financieros, se llegó a la conclusión de que a pesar de ser muy positivos porcentualmente, se deben observar con cautela, pues la inversión es baja para el horizonte de evaluación y para los primeros años presenta saldos positivos, pero muy bajos, por lo que se recomienda evaluar el riesgo que implica tener bajos ingresos y mucho trabajo de emprendedor los primeros 3 años. En su defecto se recomienda evaluar considerando mayores inversiones, horizontes más amplios o mayor dotación de trabajadores administrativos.

2. Introducción

En Chile existe una gran participación de “PYMES” en el mercado debido al creciente ecosistema emprendedor que se ha generado en la comunidad, por lo que la motivación de las personas a querer a formar algo propio y trabajar para ellos mismos sigue creciendo. Esto se traduce en que la creación de empresas ha tenido un crecimiento interanual promedio de un 7,8 % entre los años 2013 y 2023 según el Informe mensual de constitución de empresas y sociedades [8]. Por otro lado, las MIPYMES en Chile representan el 65,3 % del total de los empleos formales. Además, según reportó el Servicio de Impuestos Internos en 2019, el 98,6 % de las empresas del país son mipymes [7], es decir, este tipo de empresas son protagonistas en el mercado nacional, fortaleciendo la economía chilena, entregando recursos, generando empleo y aumentando el PIB nacional.

Este gran motor para el país tiene diversos problemas para poder consolidarse y sobrepasar el "Valle de la Muerte“, período en el que los proyectos aún son insolventes, debido a que los costos son mayores que los beneficios por la inversión, contratación de personas y servicios. Esto generalmente ocurre durante los primeros meses, cuando las ventas aun no alcanzan el punto mínimo [9]. Sercotec informa que Chile es el país que más emprende en Latinoamérica, pero increíblemente el que más fracasa, informando que el 97,5 % de los emprendimientos cierran antes de los 5 años, a pesar de que estos números parecen excesivos, la revisión bibliográfica sobre estas estadísticas indican que nunca bajan del 92 % [10].

Dentro de los principales motivos por el cual fracasan las Pymes y no superan el valle de la muerte, son la falta de capacidad de financiamiento y la mala optimización de la gestión de los recursos, planificación y estrategias competitivas para consolidar el negocio. El problema que se va a abordar en este documento será este último. Esta decisión se debe a que dentro de las cinco principales causas se encuentran el no realizar planes estratégicos a largo plazo, presupuestos conservadores o ineficaces de marketing, mala gestión financiera de los beneficios, falta de estrategia en recursos humanos y gestión del talento, y por último, falta de Inversión en I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación) [11], las primeras tres son directas e indirectas con tener un plan estratégico como empresa y realizarla de buena forma su gestión, por lo que resulta lógico priorizar la realización de un plan de gestión estratégica, pero, ¿Qué es un plan de Gestión Estratégica?.

3. Problema de Investigación

"La Gestión Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. Los cambios organizacionales han evolucionado a medida que se generan modificaciones mentales y estructurales en el hombre, a fin de lograr ser sostenibles en el tiempo. La velocidad con que se generan los cambios a través de los años es cada vez más vertiginosa, generando en las empresas la necesidad de estar atentos a las tendencias del mercado, en las cuales los clientes cada día poseen más información debido a la facilidad de su acceso. Así mismo, para que las organizaciones puedan alcanzar ventajas competitivas y ser sostenibles, es necesario que sean dinámicas dentro de su plan estratégico y así lograr la capacidad de crear conocimiento y transferirlo entre sus integrantes (diferentes áreas funcionales que conforman la organización), a fin de que se desarrolle la aplicación del conocimiento"[13], por lo tanto, es de gran importancia tener un plan estratégico a la hora de sobrepasar el valle de la muerte, debido a que evita la toma de decisiones de forma improvisada, con poco grado de análisis y puede seguir una planificación teniendo en cuenta los múltiples factores que hay en una gestión estratégica.

En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años. Los principales fines de estos objetivos son acabar con la pobreza, proteger al planeta y mejorar las vidas las personas y las futuras generaciones. El desafío actual como sociedad y emprendedores, es poder idear modelos de negocios que permitan cumplir con los objetivos para el desarrollo sostenible y además poder superar la barrera del valle de la muerte. [12]

Es por esto que el camino señalado es ¿Cómo consolidar una pyme a través de lo planteado?, ¿Bajo que metodologías se puede realizar una gestión estratégica?, ¿Se puede realizar un diseño de plan estratégico para que una empresa pueda sobrevivir al valle de la muerte?, ¿Es factible que una empresa enfocada en el desarrollo sostenible compita en el mercado?.

En este documento, se realizará un diseño de plan estratégico para la pyme ReTyPet, en el cuál se analizará como consolidar y sobrevivir a las fases críticas del emprendimiento.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el emprendimiento Retypet Spa, enfocado en su lanzamiento al mercado de forma segura y óptima, mediante las herramientas del análisis estratégico.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos filosóficos de la empresa para comprender su propósito.
- Extraer la información de las áreas internas y externas de la empresa, a fin de conocer todos los factores del ecosistema, mediante técnicas de análisis estratégicas.
- Generar objetivos, factores claves y políticas de la empresa para consolidar una base empresarial para los próximos hitos del futuro.
- Realizar un plan de Marketing Táctico, para asegurar el cumplimiento de metas y ventas.
- Realizar un análisis financiero, para obtener la viabilidad del proyecto.

5. Marco Teórico

5.1. El Negocio y Conceptos Filosóficos de RetyPet

5.1.1. Definición del Negocio y Descripción General del Servicio

Un negocio es cualquier actividad, ocupación o método que tiene como fin obtener una ganancia, es decir, un negocio es una actividad económica que busca obtener utilidades principalmente a través de la venta o intercambio de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Puede incluir una o varias etapas de la cadena de producción tales como: extracción de recursos naturales, fabricación, distribución, almacenamiento, venta o reventa.

[1]

Se definen las características del negocio como: tipo de sociedad, accionistas, mercado, sector, entre otras cosas. Además, una descripción del servicio consta de explicar como se actúa y cuales son los agentes que interactúan en el proceso, mostrando la finalidad de este con los valores agregados del servicio.

5.1.2. Conceptos Filosóficos

“La misión, la visión y los valores de una empresa constituyen los elementos que la identifican, puesto que los valores indican los propósitos que definen la misión y visión y estas le dan la razón de por qué y para qué existe.”[2]:

- Misión: Momento presente de la empresa, que en corto plazo se enfoca a conseguir el objetivo del enunciado. Ayuda a determinar que se requiere hacer para una meta futura.
- Visión: Determina el lugar a dónde la empresa debe llegar, por eso su propósito tiene que ser ambicioso y generalmente con tiempos a mediano - largo plazo, sin embargo, no se debe entender de forma no realista, pero si de forma inspiradora.
- Valores: Representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la

organización, permitiendo motivar a los colaboradores teniendo claras identidades a seguir. Representan los principios éticos que sustentan el accionar de la empresa.

5.2. PESTEL, FODA y Derivados

5.2.1. Análisis Pestel

PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa. En realidad, el análisis PESTEL es un acrónimo y su significado es la suma de los significados de las palabras que lo componen [3]:

- P: Analiza los factores políticos.
- E: Profundiza en los factores económicos.
- S: Estudia los factores sociales.
- T: Explica los factores tecnológicos.
- E: Identifica los factores ecológicos y ambientales.
- L: Describe los factores legales.

Por lo tanto, se explicará a continuación las variables a identificar y analizar:

Factores políticos: Tratan de la normatividad aplicable al país o región en la cual tiene incidencia la empresa, al igual que la posición de los líderes del gobierno ante determinadas situaciones, la estabilidad o inestabilidad del gobierno, exenciones y acuerdos comerciales con otros países de la región, como por ejemplo, estallido social, pandemia Covid19 o cambios en los impuestos.

Factores económicos: Este factor incluye todo lo relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero y de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Se debe considerar la situación económica del país o región en la cual tiene incidencia la empresa y

los cambios de ciclos económicos (crisis o bonanza). La inflación, PIB, IPC, cobre, entre otros, son ejemplos de factores.

Factores sociales: En este factor se debe contemplar cómo las relaciones, las características demográficas, las estructuras sociales, la cultura y el entorno pueden afectar a su negocio. En este sentido se debe analizar la situación del público objetivo para entender su relación real con el producto o servicio. La edad, cultura, demografía, los valores de la población y que necesidades tienen son muestra de temas que se podrían analizar.

Factores tecnológicos: Toma en cuenta la tecnología y el avance tecnológico existente y de que forma estos pueden afectar al valor del negocio a partir del uso de ellas, o si se necesita tecnología que no se encuentra en el país. El uso de avances tecnológicos permite optimizaciones de los procesos, como por ejemplo, nuevas maquinarias con mejor rendimiento, debido a su nueva tecnología.

Factores ecológicos o ambientales: Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos. Además evalúa los efectos que este factor puede generar en la compañía en el medio ambiente, por lo que se analiza de forma concisa para la toma de decisiones y siempre estar en las regulaciones del país, ya sean factores positivos o negativos.

Factores legales: Estos están compuestos por las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, como por ejemplo leyes sobre empleo, salud, igualdad, protección ambiental, antimonopolio, entre otras, en donde dependiendo del negocio es donde se ataca y se evalúa.

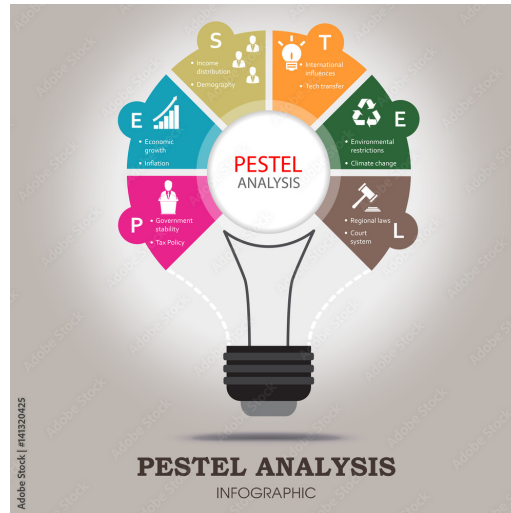


Figura 5.1: PESTEL

5.2.2. Cinco Fuerzas de Porter - Análisis Competencia

Este método plantea un análisis de la industria, en un momento específico, con la finalidad de entender donde se encuentra posicionada una empresa y con esto generar estrategias que permitan diferenciarse de la competencia en uno o más mercados.

Las 5 fuerzas corresponden a:

- *Amenaza de nuevos competidores o Entrada de nuevos competidores:* Identifica las barreras de entradas existentes en la industria y/o mercado, logrando identificar la facilidad para entrar a dicho mercado y las amenazas que implican para la empresa en el caso de que entren muchos competidores con los recursos suficientes para posicionarse y capturar un porcentaje del mercado que se está abarcando.
- *Amenaza de productos o servicios sustitutos o Productos alternativos o grado de amenaza que representan los productos sustitutos :* Evaluar la posibilidad de productos o servicios existentes que puedan satisfacer la misma necesidad, logrando que parte del mercado prefiera adquirir los productos sustitutos por sobre los que se espera ofrecer. Poseer un menor número de sustitutos permite que la empresa tenga una mayor fuerza que permita sostenerse en el mercado y quizás aumentar los precios, obteniendo mayores utilidades.

- *Poder de negociación de los proveedores:* Implica una amenaza existente por la posibilidad de que los proveedores decidan aumentar sus precios o disminuir la calidad y/o nivel de servicio que ofrecen a la organización. Cabe destacar que, mientras más se necesite a los proveedores estos tendrán la tendencia de querer aumentar el costo por su servicio, ya que, la empresa deberá recurrir de igual manera a ellos para satisfacer su necesidad.
- *Poder de negociación de los clientes:* Está relacionada con el nivel de clientes existentes en el mercado, el tipo de clientes y el poder que tienen sobre el manejo de precios a través de su disposición a pagar. Es por esto que, a mayor número de competidores los clientes tendrán un poder más alto, ya que les es más fácil cambiarse entre una empresa u otra para satisfacer sus necesidades. También influye el nivel de organización que exista entre los clientes, influyendo directamente sobre el negocio en el caso de que estén muy bien organizados entre sí y decidan adquirir servicio a un determinado precio o a una calidad por sobre el nivel ofrecido.

Además, se debe evaluar la intensidad y que tan amenazante es la variable que se elija del 1 al 5 en el primer caso, en el segundo es 1 o 5, por ejemplo: Ritmo de crecimiento del sector"si crece muy deprisa 5 (muy alto), si casi no crece o está estancado 1 (muy bajo), y si el ritmo de crecimiento del sector, si crece muy deprisa (5) será una amenaza si la empresa ya está operando en el mismo sector, o por el contrario será una oportunidad si la empresa aún no ha entrado en dicho mercado.

MI EMPRESA

Análisis de la Competencia

2022 - 2023

		Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1	INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector					
2 Número y equilibrio entre competidores							
3 Barreras de salida y adaptabilidad							
2	ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada					
2 Reacción de la competencia							
3 Facilidad instalación							
3	PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio					
2 Mejor rendimiento o prestaciones							
3 Mejor diseño o imagen							
4	PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos					
2 Volumen compras de la empresa							
3 Grado diferenciación del producto/servicio							
5	CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes					
2 Facilidad cambio de proveedor/producto							
3 Grado diferenciación del producto/servicio							

Figura 5.2: Modelo Cinco Fuerzas de Porter

5.2.3. Cinco Fuerzas (PESTEL) - Análisis del Entorno

Este cuadro de las 5 fuerzas está basado en el análisis PESTEL y adaptado para el análisis del entorno competitivo. ¿Cómo funciona este cuadro?. Hay cinco secciones situadas verticalmente de arriba abajo, cada una responde a un marco específico:

- (1) Entorno político.
- (2) Entorno legal.
- (3) Entorno económico.
- (4) El entorno social.
- (5) El entorno tecnológico.

Cada una de estas variantes será evaluada a fin de descubrir las AMENAZAS y las OPORTUNIDADES. Una vez efectuado el diagnóstico, se definirán las estrategias adecuadas a cada una de dichas variables.

¿Cómo se evalúa cada variable?:

(1) Se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor).

(2) Se define para cada variable, qué puntuación definiría una amenaza, hay dos opciones 1 y 5.

MI EMPRESA		Análisis del Entorno		2022 - 2023			
	Variables	Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1	Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política					
		2 Políticas económicas y de desarrollo					
		3 Subvenciones y ayudas					
		4 Fiscalidad: costes y exenciones					
		5 Tratados comerciales y cambios					
2	Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades					
		2 Legislación económica y societaria					
		3 Legislación laboral					
		4 Leyes de protección medioambiental					
		5 Regulaciones al consumo					
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general					
		2 Previsiones de crecimiento					
		3 Inflación					
		4 Nivel de desempleo					
		5 Balanza de pagos					
		6 Productividad					
		7 Mercado de capitales					
		8 Recursos energéticos					
4	Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social					
		2 Desarrollo social (clases medias)					
		3 Valores y actitudes					
		4 Sindicalismo					
		5 Defensa del consumidor					
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC					
		2 Promoción desarrollo tecnológico					
		3 Capacitación y formación personal					
		4 Infraestructuras para el desarrollo					
		5 Previsión desarrollo					

Figura 5.3: Modelo Cinco Fuerzas de Porter Ajustado

5.2.4. Análisis Cadena de Valor

El análisis de cadena de valor es una herramienta utilizada para evaluar cuáles son las ventajas competitivas de una empresa a partir de la descomposición de cada una de sus actividades, a fin de determinar dónde hay fortalezas y dónde hay debilidades, lo cual permite entender y

evaluar distintos procesos para maximizar el nivel de servicio y calidad , en consecuencia, lleva a mejorar el beneficio y valor para la empresa y cliente.

El concepto de análisis de cadena de valor fue introducido en 1985 por el Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva” (Competitive Advantage), tomando como base el concepto de los “sistemas empresariales” Mckinsey Co, en el cual se consideraba a la empresa como una serie de funciones y que la mejor forma de entenderla era analizando y evaluando el desempeño de cada componente y compararlo con la competencia. [4]

Esta herramienta tiene dos componentes principales, las actividades primarias y secundarias. Las primeras, están ligadas a la creación, mantenimiento, venta y otras actividades relacionadas con procesos operacionales de la compañía, en cambio las secundarias permiten apoyar y ser el complemento para las primarias, permitiendo involucrar estructuras para la ejecución del producto o servicio. Si se tienen tales actividades claras, se puede lograr un mejor diagnostico y toma de decisiones cada vez que haya problemáticas, o simplemente se quiera elevar el nivel de lo que se está haciendo, permitiendo tomar estrategias y gestionirlas de forma óptima.

Las actividades primarias que añaden valor y crean las ventajas competitivas son:

1. Logística Interna o de Entrada: Recepción y gestión de inventario, tanto de almacenamiento como flujos de entrada.
2. Operaciones: Procesamiento de las materias primas para el producto/servicio final.
3. Logística Externa o de Salida: Corresponde a la sección de almacenamiento de productos terminados y el despacho a los centros de distribución o al consumidor final.
4. Marketing y Ventas: Determina cuanta publicidad y visibilidad se le da al producto/servicio para fomentar el consumo/compra de este.
5. Servicio (Postventa): Son las actividades destinadas al mantenimiento o aumentar el valor agregado del producto para la satisfacción del cliente o consumidor.

Las actividades secundarias que complementan a las primarias, logrando una mejor estructura y ser el canal para lograr los objetivos, son:

1. Infraestructura: Son aquellas actividades que ofrecen apoyo a través de la toma de decisiones de la estructura organizacional de la empresa: planificación, contabilidad, sistemas de información y comunicación, sistemas de control, finanzas, etc.
2. Desarrollo Tecnológico: : Es todo lo que tiene que ver con el sistema de investigación y el mejoramiento continuo del componente tecnológico de la empresa.
3. Adquisición (Abastecimiento y Compras) : Todo lo relacionado a las adquisiciones de materias primas para el funcionamiento de las operaciones y la empresa a nivel general.

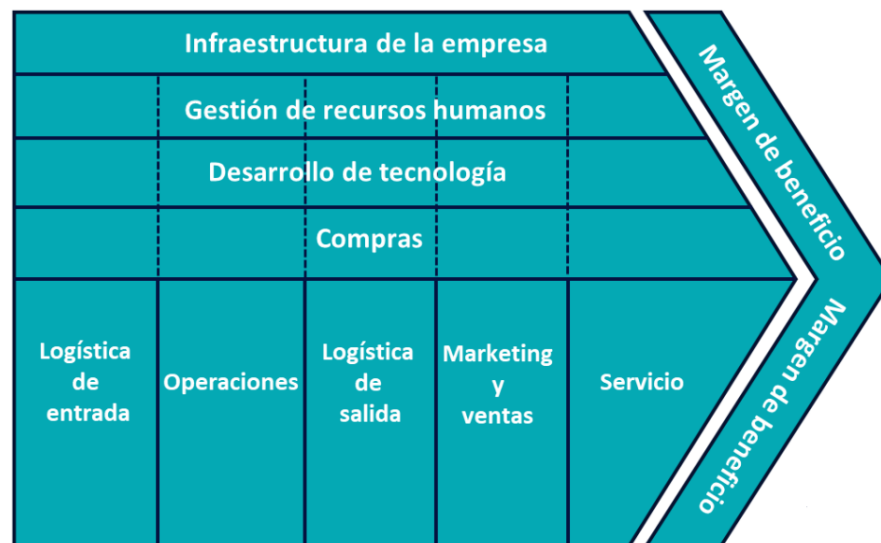


Figura 5.4: Cadena de Valor

5.2.5. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite establecer una matriz (cuadro) con la situación actual de la empresa y el foco de estudio, permitiendo establecer un diagnóstico que permita extraer la información y realizar la toma de decisiones en base a los requerimientos de la empresa y objetivos propuestos. Este análisis se hace de forma periódica, según lo estime la empresa, dándole la importancia correspondiente a este instrumento para entender los avances, situación y valor de la empresa, comprendiendo los ambientes internos y externos para generar las estrategias correspondientes, llegando a establecer conclusiones de los escenarios, realizar acciones y que la compañía pueda afrontarlos.

La metodología cuenta con cuatro características a analizar, las fortalezas y debilidades, que entregan la situación interna de la empresa, y las oportunidades y amenazas, que generan el análisis del entorno. Estas características en su detalle son:

Fortalezas: Capacidades de la empresa que tiene para enfrentar al mercado y mantener una posición sobre la competencia. Relacionadas a los recursos, capacidades, habilidades, etc., que permiten obtener ventaja competitiva respecto a otra empresa o el mercado en general

Debilidades: Características o capacidades que ponen en desventaja a la compañía y organización frente al mercado y competidores. Entre las características que pueden ser, esta la falta de recursos, poca optimización del financiamiento o poca capacidad de gestión de la compañía, o de las personas que componen la empresa.

Oportunidades: Acontecimientos o factores externos que generan una oportunidad para aprovechar según las circunstancias de la empresa, para generar valor y obtener ventajas competitivas sobre los demás.

Amenazas: Factores externos que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas están por lo general fuera del control de la empresa, pero tenerlos en cuenta puede llevar a tomar medidas preventivas o evitativas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Figura 5.5: Matriz FODA

3.2.4.1. Análisis Posición estratégica - FODA Cuantificado

Esta es una adaptación de la matriz FODA para mostrar gráficamente la situación actual de la empresa. ¿Cómo funciona este cuadro?, utiliza el esquema clásico FODA con cuatro secciones divididas en dos partes:

- Análisis de la Situación Interna: Fortalezas y Debilidades.
- Análisis de la Situación Externa: Oportunidades y Amenazas.

En cada sección incluye los factores críticos para el éxito, es decir, son los factores que en cada cuadrante influyen de forma importante en el éxito (o el fracaso) de la empresa o proyecto. Es importante que en este caso no hay que tomar en cuenta la literatura y centrarse en factores identificados y claramente influyentes (clave). A cada uno de estos factores se les asinga porcentaje

de influencia sobre el éxito, que ponderará el resultado a fin de ajustarlo al máximo a la realidad.

A continuación, se debe valorar cada factor con los valores de muy débil, débil, moderado, fuerte o muy fuerte, los cuales representarán los valores de 1 a 5 respectivamente para así obtener una valoración ponderada con el porcentaje de importancia, y así, finalmente realizar un gráfico con la posición actual de la empresa respecto a dichos factores críticos. A continuación se expone la estructura:

MI EMPRESA		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				2022 - 2023	
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN		
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

MI EMPRESA		Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				2022 - 2023	
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN		
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
A AMENAZAS pon los factores críticos	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

MI EMPRESA		Posición Estratégica Actual		2022 - 2023	
POSICIÓN FUERTE factores EXTERNOS y DÉBIL INTERNOS				POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y EXTERNOS	
POSICIÓN DÉBIL factores EXTERNOS y INTERNOS				POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y DÉBIL EXTERNOS	

Figura 5.6: Análisis de Posición FODA

3.2.4.2. Estrategias Derivadas del FODA

Este cuadro se deriva del efectuado en la sección anterior, en donde se utilizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, con las cuales se establecen 4 tipos de estrategias hipotéticas de forma preventiva. Estas se utilizarían dependiendo del cuadrante en

el que se encuentre ubicada la empresa según el FODA - cuantificado , conformándose así los siguientes escenarios:

- Fortalezas + Oportunidades = Estrategias OFENSIVAS: Esta intersección ofrece la situación ideal y obliga a desarrollar estrategias expansivas a fin de aprovechar al máximo la situación. Es un escenario ideal para realizar inversiones, ampliaciones, desarrollo, etc.
- Fortalezas + Amenazas = Estrategias DEFENSIVAS: Las estrategias deben ir encaminadas a defender las posiciones de la empresa, de manera sólida y a la espera del desarrollo positivo de los acontecimientos. Algunas estrategias apropiadas son mantener, prevenir, optimizar y flexibilizar para hacer frente con garantías a las amenazas.
- Debilidades + Oportunidades = Estrategias de REORIENTACIÓN: En esta situación no hay condiciones para aprovechar las oportunidades, por lo tanto, las estrategias deben ir encaminadas a cambiar las cosas, enfocándose en reorientar, reordenar y redireccionar.
- Debilidades + Amenazas = Estrategias de SUPERVIVENCIA : Es el peor escenario donde se actúa, si el análisis ha sido hecho correctamente, como máximo se podrá aspirar a la supervivencia y, muchas veces, será necesaria una salida ordenada. Reducir, ajustar, minimizar y preparar una posible salida con el mínimo coste son las mejores opciones en estas circunstancias.

FODA		
	Oportunidades Inexistencia de una plataforma con tales características para todos y todos. Transformación cultural por pandemia covid19. Mercado existente con oferta y demanda consolidada.	Amenazas Están surgiendo plataformas similares. La pandemia se está asilando. Intento de plagio del modelo de negocios e idea. Poca cantidad de integrantes en el equipo. Mercado saturado si quiere competir como uno más.
Fortalezas Modelo C2C en donde todos se benefician. Equipo joven y preparado en cada una de las áreas re. Se ha podido llegar a tener un primer prototipo con. Se tiene los valores requeridos.	Estrategias OFENSIVAS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Estrategias DEFENSIVAS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Debilidades El mercado nos puede ver como competidores. Se tiene poco financiamiento para invertir más aún. Falta en el equipo un preparador físico como socio. Falta más capacidad de trabajo y tiempo.	Estrategias REORIENTACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Estrategias SUPERVIVENCIA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Figura 5.7: Estrategias FODA

3.2.4.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE)

Matriz EFI se usa para valorar los factores internos: fortalezas y debilidades. La matriz de evaluación de factores internos, evalúa y dimensiona los factores internos que son claves para el éxito de la empresa, a fin de establecer las medidas y estrategias correspondientes.

Matriz EFE se usa para valorar los factores externos: oportunidades y amenazas. La matriz de evaluación de factores externos, evalúa y dimensiona los factores externos que son claves para el éxito de la empresa a fin de establecer las medidas y estrategias correspondientes.

Ambas funcionan bajo una metodología de ponderación, con una porcentaje de importancia y una evaluación de 1 a 5, los cuales entregarán una valoración que será visualizada mediante gráficos, metodología bastante similar al FODA - cuantificado.

A continuación se expone la MEFE, que en estructura es igual a MEFI, a modo de ejemplo:

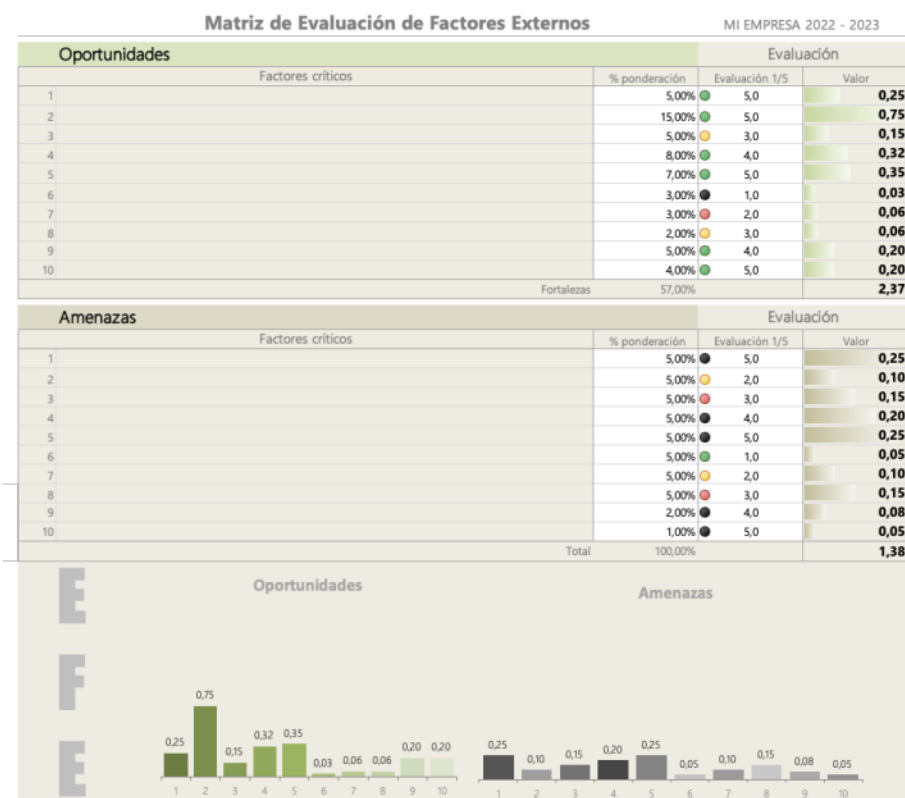


Figura 5.8: MEFE

5.3. Entorno de la competencia

5.3.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta de análisis que permite visualizar de forma rápida las fortalezas y debilidades de la empresa. Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas [5].

Elementos de la MPC:

- Factor de Importancia: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.
- Puntos: Valor que se le da de 1 a 5, según la fortaleza de tal factor.
- Valor: Multiplicación entre Factor de Importancia y Puntos, permitiendo tener un valor ponderado.

A continuación se puede observar un ejemplo de MPC:

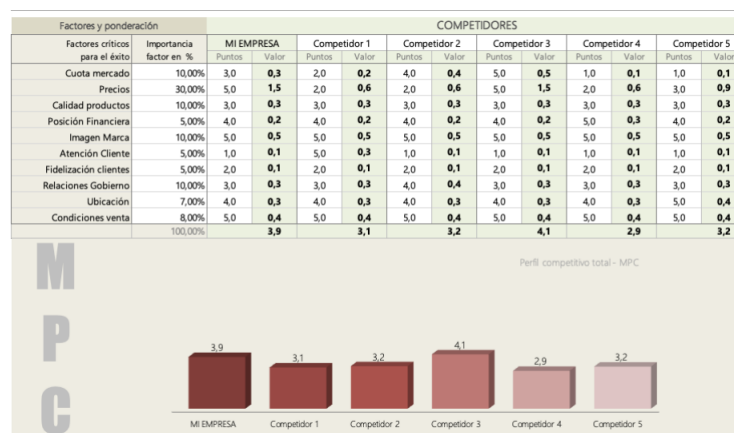


Figura 5.9: MPC

5.3.2. Análisis Producto/Mercado (Matriz Ansoff)

Es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza, principalmente en marketing, para definir cuáles son las alternativas que tiene la empresa (o sus unidades de negocio) para incrementar sus ventas o identificar sus oportunidades de crecimiento.

¿Cómo funciona? Cada uno de los ejes de la matriz representa las posibilidades actuales o futuras de la empresa en cuanto a productos y mercado. Ofrece cuatro opciones estratégicas:

1. Penetración de mercados (mejora de la penetración en el actual mercado con los productos que ya se tienen). Esta estrategia supone ganar cuota de participación con un producto que la empresa ya está comercializando en un mercado al que ya se dirige.
2. Estrategia de desarrollo de mercados (con los productos o servicios que la empresa ya dispone). Esta estrategia se concreta con la exportación de los productos existentes a otros mercados, la utilización de nuevos canales de distribución o la penetración en nuevos segmentos de mercado.
3. Estrategia de desarrollo de productos (tomando como base productos o servicios que la empresa ya dispone). Esta estrategia se centra en crear nuevos productos o servicios para cubrir las necesidades o deseos de los clientes actuales. Como se trata del mismo mercado, el nuevo producto no es muy diferente del producto actual o tradicional, por lo que el riesgo

es bajo.

4. Diversificación (crecer con nuevos productos en nuevos mercados). La diversificación puede hacerse con distintas estrategias (vertical, horizontal, concéntrica, agregada, etc.) pero es la alternativa más arriesgada.

Es interesante observar que las combinaciones más arriesgadas son las que se derivan del desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados.

A continuación se mostrará una plantilla en blanco y un esquema de Matriz Ansoff a modo de ejemplo:

MI EMPRESA		Análisis PRODUCTO / MERCADO		2022 - 2022	
PENETRACIÓN (mejorar)		DESARROLLO nuevos productos			
1		1			
2		2			
3		3			
4		4			
5		5			
6		6			
7		7			
8		8			
9		9			
10		10			
DESARROLLO nuevos mercados		DIVERSIFICACIÓN			
1		1			
2		2			
3		3			
4		4			
5		5			
6		6			
7		7			
8		8			
9		9			
10		10			

Figura 5.10: Elaboración Matriz

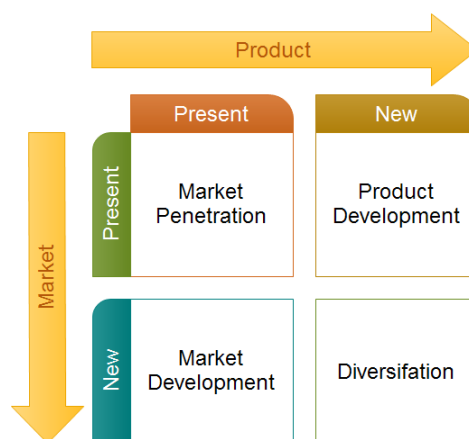


Figura 5.11: Matriz Ansoff

5.4. Posición Estratégica

5.4.1. Análisis Matriz BCG

Este modelo de análisis fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70. Analiza la posición en el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, negocio, división u otra unidad estratégica del negocio que interese considerar (UEN). Su objetivo es posicionar cada producto o unidad de negocio de interés en relación al mercado a efectos de definir una estrategia coherente, por lo que dependiendo los resultados, se obtiene que tipo de producto/servicio es el de la empresa vs la competencia (etapa evolutiva). ¿Cómo se hace?

La matriz BCG posiciona cada producto o unidad de negocio en base a tres elementos: Cuota relativa de mercado, expectativas de crecimiento del mercado y cuota interna del producto o unidad de negocio. A partir de ese posicionamiento se define la estrategia. El análisis se realiza en base a dos dimensiones:

1. La cuota (participación) relativa de mercado que posee la empresa en cada UEN (producto, actividad o área), para expresar su posición competitiva en el mercado. Esta dimensión se coloca en el eje horizontal. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica. Esta posición en la matriz, expresa la participación relativa que tiene cada producto o negocio, frente al líder del sector y muestra la fortaleza o debilidad de la empresa en esa actividad.
2. La tasa de crecimiento del mercado, que refleja el atractivo y potencial que, para la empresa, tiene esa UEN (actividad, producto, etc.). Esta dimensión se coloca en el eje vertical e indica la tasa de crecimiento anual del mercado de esa UEN.

Además, la UEN constituye las líneas de negocio, producto, actividad, etc. de la empresa. La matriz representa gráficamente las diferencias entre las diferentes UEN del negocio y en relación al mercado.

Posterior a esto, el resultado final son las cuatro etapas evolutivas de la matriz, en la cual, cada una nos indica tales características que tiene cada UEN:



Figura 5.12: Etapas Evolutivas de una Matriz BCG

- **STARS - ESTRELLAS** (Cuadrante superior izquierdo) : En la división clásica del ciclo de vida el equivalente sería la fase de crecimiento.
 - Tienen un alto volumen de ventas con una sólida cuota de mercado, comienzan a generar beneficios y fondos.
 - Las UEN ubicadas en este cuadrante son las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad a medio/largo plazo.
 - Requieren inversión para mantener su competitividad y seguir creciendo.
 - Estrategias: Mantener. Integración (adelante, atrás, horizontal), intensivas de sostenimiento y desarrollo.
- **QUESTION MARKS - INCÓGNITAS** (Cuadrante superior derecho): En la división clásica del ciclo de vida el equivalente sería la fase de introducción.
 - Las ventas crecen, la cuota de mercado aún es relativamente baja, requieren esfuerzo en inversión, recursos y son deficitarias o están a punto de serlo.
 - Las UEN situadas en este cuadrante tienen una cuota de mercado relativamente pequeña, pero compiten en un segmento de gran crecimiento.

- Necesitan muchos fondos y esfuerzos pero generan poco efectivo.
 - Aún no han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo.
 - Estas UEN se llaman incógnitas (interrogantes/dilemas) porque la empresa debe decidir si sigue o abandona esa línea.
 - Estrategias: Invertir o desinvertir. Abandono (venta) o intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto).
- **CASH COWS - VACAS** (Cuadrante inferior izquierdo): En la división clásica del ciclo de vida el equivalente sería la fase de madurez o estancamiento.
- Tienen una gran y sólida cuota de mercado pero en un segmento con muy poco crecimiento (mercado maduro).
 - Generan más efectivo del que necesitan para mantener su participación en el mercado. llaman vacas porque se ordeña el exceso de efectivo para invertirlo en otras UEN que lo requieran.
 - Estrategias: Mantener. Diversificación, desarrollo del producto.
- **DOGS - PERROS - PESOS MUERTOS** (Cuadrante inferior derecho): En la división clásica del ciclo de vida el equivalente sería la fase de declive.
- Tienen una parte (escasa o no) de un mercado con escaso o nulo crecimiento (en declive).
 - Consume muy pocos recursos pero tampoco los genera.
 - Está en una posición de debilidad que apunta a pérdidas a corto/medio plazo.
 - Estrategias: Desinvertir, maximizar ganancias reduciendo gastos, otras estrategias defensivas (atrincheramiento, desprendimiento o liquidación).

5.4.2. Matriz Condición Estratégica (ADL)

Esta matriz ADL (Arthur D. Little) fue ideada a mediados de los años setenta por la consultora Arthur D. Little e introduce como principal novedad el análisis del grado de madurez del sector. ADL considera que con la evolución de un determinado sector, cambian las condiciones

de competencia y, por ende, las posibilidades estratégicas de la empresa. ¿Cómo funciona la matriz?

Esta matriz tiene dos ejes principales: la posición competitiva de la empresa y la madurez de la industria o sector. La posición competitiva hace referencia al posicionamiento que el negocio o la unidad de negocio tiene en el mercado, su cuota y acceso determinan dicho posicionamiento. El concepto de madurez de la industria o sector es muy similar a la del Ciclo de Vida del Producto, equivale al ciclo de vida del sector, industria o segmento. La combinación de ambos elementos nos ofrece la posición ADL del negocio o de cada unidad.

¿Qué hacer?

1. Clasificar el negocio o los negocios (UEN) según el grado de madurez del sector o la industria (eje horizontal).
2. Determinar la posición competitiva del negocio o UEN. (eje vertical).
3. Posicionar el negocio o las UEN en la matriz.
4. Definir la estrategia: Elige la mejor estrategia según la posición en la matriz.

¿Cómo establecer la posición competitiva? La posición competitiva tiene cinco categorías principales:

1. Dominante: Esta es una posición particularmente extraordinaria. A menudo, esto está asociado con alguna forma de monopolio o posición de encierro del cliente, por ejemplo Microsoft Windows en cuanto sistemas operativos en los PC.
2. Fuerte: En esta posición la empresa tiene mucha libertad porque tiene poder pero no es incontestable, por ejemplo Android en el mercado de los D. M.
3. Favorable: Las empresas con una posición favorable tienden a tener ventajas competitivas en segmentos del mercado. No hay un control único. Los puntos fuertes del producto y las ventajas geográficas son determinantes.

4. Débil: Aquí las empresas pueden enfrentarse a competidores que tienen una posición más favorable. Es difícil competir, ya que no se dispone de una ventaja competitiva sostenible, no obstante cierta competencia es aún posible.
5. Marginal: Como el término sugiere las empresas en esta posición están bordeando grandes riesgos. Puede haber oportunidades de mejora pero hacerlo suele conllevar grandes inversiones y esfuerzos que sólo se justifican si el mercado está en una fase expansiva o inicial.

MI EMPRESA

2022 - 2023

Análisis condición estratégica (ADL)

		MADUREZ DEL SECTOR			
		Inicio	Crecimiento	Madurez	Decadencia
POSICIÓN COMPETITIVA	Dominante				
	Fuerte				
	Favorable				
	Débil				
	Marginal				

Necesidades financieras

Riesgo sectorial

Figura 5.13: Matriz Estratégica ADL

Según los resultados donde estén las unidades de negocio de la empresa, se tiene las siguientes estrategias:

Estrategias Según la Posición

		MADUREZ DEL SECTOR			
		Inicio	Crecimiento	Madurez	Decadencia
POSICIÓN COMPETITIVA	Dominante	Mantener la posición. Luchar por incrementar la cuota	Mantener la posición. Crear con el sector.	Mantener la posición. Lucha por mantener la cuota	Mantener la posición.
	Fuerte	Luchar por mejorar la posición y la cuota	Luchar por mejorar la posición y la cuota	Mantener la posición. Lucha por mantener la cuota	Mantener la posición, recoger beneficios.
	Favorable	Luchar por mejorar la posición y la cuota	Intentar mejorar la posición. Luchar por mejorar la cuota	Mantener la posición. Buscar y defender nicho.	Recoger beneficios y/o retirada progresiva.
	Débil	Luchar por una posición	Encontrar un nicho y protegerlo	Tener nicho defendible o abandono progresivo	Retirada progresiva o abandonar
	Marginal	Crear o retirarse	Cambio o abandono	Cambio o retirada progresiva	Abandonar

Figura 5.14: Estrategias Según Posición Matriz ADL

5.4.3. Matriz GE - McKinsey

La Matriz GE-McKinsey fue ideada a finales de los 70 por la consultora homónima para analizar las unidades de negocio de General Electric, de hecho es una mejora-ampliación de la

matriz del BCG y a lo largo de los años se han ido creando muchas variantes de la misma, como la siguiente:

MI EMPRESA **Análisis de las Unidades de Negocio** 2022 - 2023

Nombre unidades de negocio		VENTAS	% Cuota Interna	Evaluación (media)
N UNIDADES de NEGOCIO n productos o servicios	1. Uno		0%	4,20
	2. Dos		0%	2,50
	3. Tres		0%	3,30
	4. Cuatro		0%	3,30
	5. Cinco		0%	3,30
Total		0		

Factores de competitividad		% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio				
			1	2	3	4	5
C COMPETITIVIDAD Factores clave	1. Capacidad producción						
	2. Cuota de mercado						
	3. Gestión calidad						
	4. Capacidad comercial						
	5. Marca						
	6. Capacidad financiera						
	7. Liderazgo en costes						
	8. Capacidad innovación						
	9. Flexibilidad						
	10. Márgenes						
Total		0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Por favor completa los % hasta el 100%

Factores de atractividad		% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio				
			1	2	3	4	5
A ATRATIVIDAD Factores clave	1. Rentabilidad	20%	10	5	1	1	1
	2. Crecimiento de la demanda	20%	10	5	10	10	10
	3. Diferenciación productos	20%	9	5	9	9	9
	4. Competencia	20%	8	5	8	8	8
	5. Entorno socioeconómico	20%	5	5	5	5	5
	6. Desarrollo tecnológico						
	7. Proveedores (status)						
	8. Infraestructuras						
	9. Subvenciones y ayudas						
	10. Barreras de entrada						
Total		100,00%	8,40	5,00	6,60	6,60	6,60

MI EMPRESA **Análisis Estratégico - Matriz GE-McKinsey** 2022 - 2023

Figura 5.15: Matriz GE-Mckinsey

¿Qué hacer?:

1. Unidades de Negocio: Introducir los datos de las Unidades de Negocio a analizar (pueden ser una, varias o productos o familias de producto, etc.), es decir, su denominación, además de ventas reales o previstas. Este dato sirve para establecer el tamaño de la burbuja en el gráfico.
2. Competitividad:
 - a) Explicitar factores de competitividad internos, que pueden ser por ejemplo: capacidades de producción, desarrollo, inversión, financiación, poder de la marca y su posición

respecto a la competencia, cuota de mercado y su crecimiento, fidelidad del Cliente, liderazgo en costes, márgenes, control de la distribución, capacidad tecnológica y de innovación, gestión de la Calidad, etc.

- b) Colocar el porcentaje de importancia de cada factor respecto al total. Por ejemplo: en un determinado caso, la fuerza de ventas es más importante que la capacidad de inversión, se pondrá 20 % a ventas y 10 % inversión.
- c) Evaluar cada Unidad de Negocio en cada factor, puntuándolas de 1 a 10 (1 débil, 10 Máxima fortaleza).

3. Atractividad:

- a) Introducir los factores que hacen atractivo al negocio. Los factores de atractividad pueden ser: variabilidad de la demanda, diferenciación productos y servicios, estado de la competencia, variaciones en el entorno, desarrollo tecnológico, etc.
- b) Escoger el porcentaje de importancia de cada factor respecto al total.
- c) Se Debe evaluar cada Unidad de Negocio en cada factor, puntuando de 1 a 10 (1 débil, 10 máxima fortaleza).

Gracias a lo descrito anteriormente, se puede llegar a un cuadro de estrategias GE-McKinsey que determina los caminos a seguir y las preponderancias acorde al análisis BCG.

ATRACTIVO: MUY ELEVADO COMPETITIVIDAD: DÉBIL APOSTAR	ATRACTIVO: MUY ELEVADO COMPETITIVIDAD: MEDIA DESARROLLAR	ATRACTIVO: MUY ELEVADO COMPETITIVIDAD: MUY ALTA REFORZAR
ATRACTIVO: MEDIO COMPETITIVIDAD: DÉBIL REPLANTEAR	ATRACTIVO: MEDIO COMPETITIVIDAD: MEDIA REORIENTAR	ATRACTIVO: MEDIO COMPETITIVIDAD: MUY ALTA MANTENER
ATRACTIVO: BAJO COMPETITIVIDAD: DÉBIL DESINVERTIR abandonar	ATRACTIVO: BAJO COMPETITIVIDAD: MEDIA SALIR CON ORDEN	ATRACTIVO: BAJO COMPETITIVIDAD: MUY ALTA COSECHAR

Figura 5.16: Estrategias GE-Mckinsey

5.5. Modelo de Negocios CANVAS

Este método que fue desarrollado por Alexander Osterwalder en 2004, se ha consolidando como uno de los más interesantes para el análisis y planificación estratégica de empresas de todos los tamaños, además, es especialmente indicado para nuevos negocios.[6]



Figura 5.17: Modelo de Negocio CANVAS

Esta herramienta ayuda a crear y analizar modelos de negocio de una forma simple, clara y por componentes. Estos componentes son claves para entender el modelo de negocios, los cuales son:

- **Segmentos de Clientes:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio, estos son grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, entregándoles las propuestas de valor.
- **Propuesta de Valor:** Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia, en donde son traspasados al producto/servicio. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el PMV (Producto Mínimo Viable). No se debe sesgar con la idea

de negocio, no en términos de producto sino de la solución e identificando el problema.

- **Canales:** ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- **Relación con Clientes:** ¿Cómo interactúas con el cliente a través de su proceso? Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- **Fuentes de Ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales. Lo anterior se resume en la forma en cómo la empresa genera dinero.
- **Recursos Clave:** Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
- **Actividades Clave:** ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.
- **Asociaciones Clave:** ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
- **Estructura de Costos:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

Este lienzo es de gran utilidad para tener una noción de los aspectos más importantes de un negocio, los cuales pueden ir cambiando con el tiempo, pivotando hacia mejores estructuras o estrategias más óptimas, según el segmento de clientes y la propuesta de valor ofrecida. Cabe destacar que este lienzo no es lo que define un negocio en sí, pero es una buena herramienta sobre todo para nuevos negocios, logrando tener el modelo del negocio plasmado en un esquema sencillo y fácil de utilizar.

5.6. Política de Empresa y Objetivos Estratégicos

5.6.1. Factores Claves

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único el proyecto, porque si no se identifican no se puede saber cómo se va a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirían el producto o servicio.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo, en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Si el emprendimiento es una comercializadora de cierto producto, la clave del éxito del negocio podría encontrarse en la ubicación del mismo dentro de la cadena de distribución. Si es un restaurante, la clave podría estar en la localización geográfica, si es una agencia de viajes la clave podría estar en la capacidad de ofrecer planes económicos. Cada iniciativa tiene diferentes puntos claves que llevarán al éxito económico y comercial.

En este caso, la realización del cuadro a presentar tiene como objetivo ordenar los factores claves, tener los objetivos estratégicos, indicadores de seguimiento, metas, iniciativas y plazos, todo esto para conseguir el propósito.

MI EMPRESA		Factores clave y objetivos 2022			PARTE 1	
FACTORES CLAVE		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos	Prazos Tiempo ejecución
1	FINANZAS Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros accionistas?	Aumentar los ingresos	% incremento ventas	20%	Aumentar número de ventas	12
					Aumentar precio medio	9
					Aumentar atípicos	18
2	CLIENTES Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros clientes?					

Figura 5.18: Ejemplo de Factores Clave

5.6.2. Objetivos Estratégicos

Teniendo los factores claves presentes, se procede a realizar los objetivos estratégicos, de tal forma, determinar las estrategias, indicadores de seguimiento y metas/objetivos concretas para consolidar cada objetivo estratégico:

MI EMPRESA		Objetivos estratégicos 2022			Visión 2022 - 2023		
Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR					
Objetivo estratégico		Estrategias		Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos		
					mínimo	medio	óptimo
1	Aumentar la rentabilidad	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas	% incremento ventas	1%	3%	5%
Aumentar precio medio							
Aumentar atípicos							
Disminuir los costes		Disminuir coste de las ventas	% disminución costes	-3%	-5%	-10%	
		Disminuir costes operaciones					
		Disminuir gastos financieros					
2							
3							
4							

Figura 5.19: Cuadro de Ejemplo Objetivos Estratégicos

5.6.3. Políticas de la Empresa

Para ir desde lo más específico a lo más general, la base de toda gestión estratégica para alcanzar primero los objetivos estratégicos y tener los factores claves en niveles óptimos, se requiere una política de empresa, en la cual se entregan normas, acuerdos y consensos que limiten actividades, procesos o acciones dentro de la empresa, con el fin de cumplir lo anteriormente hablado, en otras palabras, son pautas o criterios que se tienen en cuenta para el cumplimiento de objetivos en la empresa, sirven para gobernar la acción en el caminar hacia un objetivo, ayudando a delegar y mantener la buena relación entre personas.

De esta forma, por cada objetivo estratégico, habrán políticas que respetar, las cuales guiarán el proceder, como por ejemplo:

MI EMPRESA		Políticas para el período 2022		Visión 2022 - 2023	
Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR			
Objetivo estratégico		Estrategias		Políticas	
1	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas	Eliminar las exclusividades en las zonas de expansión		
		Aumentar precio medio	No descuentos adicionales en productos estrella.		
		Aumentar atípicos			
	Disminuir los costes	Disminuir coste de las ventas			
		Disminuir costes operaciones			
		Disminuir gastos financieros			

Figura 5.20: Cuadro de Ejemplo Política de la Empresa

5.7. Planificación

5.7.1. Planificación Financiera

Una organización lleva a cabo estrategias que se materializan mediante proyectos, los cuales deben ser estudiados financieramente para analizar su rentabilidad y conveniencia. Para realizar un análisis financiero de un proyecto se puede realizar un flujo de caja de este. El flujo de caja es un informe financiero para ordenar los ingresos y egresos de efectivo que tiene la empresa durante un tiempo definido, es decir, ayuda a conocer la liquidez de tu negocio.

Sumado a un flujo de caja, un análisis financiero debe contar con indicadores financieros, que analicen la información obtenida y pueda concluirse respecto a la conveniencia del proyecto. Los principales indicadores financieros son [14]:

- Valor Actual Neto (VAN): Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. También se puede definir la TIR a partir de su cálculo, la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero.
- Payback: El payback (o período de recuperación) es un método alternativo de evaluación que considera el tiempo que demora un proyecto en recuperar la inversión inicial, sin considerar el valor del dinero en el tiempo.

Otras características de esta planificación financiera será la formalización de precios del servicio - producto comercializado de la empresa, además de realizar una proyección de ventas para que sean recursos y materias primas de un flujo caja.

5.8. Plan de Marketing

5.8.1. Marketing Estratégico V/S Marketing Táctico

El marketing es una disciplina con muchas definiciones, según la Loan Marketing Association lo define como el “proceso por el cual productos y servicios son introducidos en el mercado” [21], esta definición está enfocada en la oferta y aplica muy bien para el caso de Startups, y en este caso ReTyPet. Existen otras definiciones enfocadas en la demanda o en el negocio, pero en general, el marketing traduce el plan estratégico de la empresa y lo implanta a través de su plan comercial.

En el corto plazo, el marketing es responsable del resultado del negocio, aumentando las ventas y su alcance, o en el caso de un emprendimiento, de insertarlo en el mercado. Para esto se utilizan principalmente el marketing táctico y operativo, los cuales se caracterizan por realizar acciones específicas y concretas para el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, para objetivos de largo plazo el marketing es co-responsable de la creación de valor para el negocio, a partir de cuidar y gestionar correctamente un activo intangible llamado “marca”, esto se realiza mediante el marketing estratégico, el cual se caracteriza por el análisis y la planificación.

Este documento está enfocado en la inserción al mercado de ReTyPet, por lo que se trabajará con los objetivos de corto plazo, es decir, con un plan de marketing táctico.

5.8.2. Marketing Táctico

Vallet y otros [22] plantean que el marketing táctico o también llamado operacional es la parte más observable del Marketing y se lleva a la práctica mediante el desarrollo de un plan de marketing que consiste en forma específica en la definición de las “4 P” o marketing mix, la ejecución y el control.

Las 4 P son su componente fundamental del marketing operativo y de cualquier plan de Marketing.

McCarthy [24] clasificó varias actividades de marketing dentro de las herramientas del marketing mix de cuatro tipos generales, a las que llamo las cuatro P’s del marketing: Producto, Plaza (distribución), Promoción y Precio, con el objetivo de producir intercambios mutuamente

satisfactorios con un mercado meta.

El marketing mix comienza, por lo general, con el producto “P” o servicio, es el centro del marketing mix, y a su vez de su punto de inicio. El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores [23].

“Las estrategias de plaza, o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere” [24].

La promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El rol de la promoción en el marketing mix es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o producto.

Según Sheth y Sisodia, [25] detrás de la mayoría de los fracasos de marketing existe una mala administración, debido a que se desconoce qué impulsa a los consumidores y la teoría de las 4 P no es suficiente para explicar las motivaciones de consumo. Ellos plantean un modelo alternativo, pero complementario al de las 4P, llamado las 4A del Marketing que equilibra la visión administrativa con una mirada centrada en el cliente. Los conceptos que abarca son los siguientes:

- **Aceptabilidad:** es el grado en que la oferta total de productos de la empresa excede las expectativas del cliente. Es el componente más importante en la teoría y que el diseño, a su vez, es el fundamento de su aceptabilidad. Se relaciona con el “Producto” de la mezcla de marketing.
- **Asequibilidad:** el grado en que los clientes del mercado meta pueden y están dispuestos a pagar el precio del producto. Tiene dos dimensiones: económica (capacidad de pago) y psicológica (disposición de pago). Está relacionado con el “Precio”.
- **Accesibilidad:** La accesibilidad, es decir, las posibilidades que tienen los clientes de adquirir el producto. Vinculado con “la plaza” que influye principalmente en la asequibilidad.
- **Apreciación:** se refiere a la información que poseen los consumidores en relación con las características del producto, qué tan convencidos están de probarlo y si lo recuerdan

para volver a adquirirlo. La conciencia tiene dos dimensiones: la conciencia de marca y el conocimiento del producto. Los autores consideran que la conciencia es el aspecto más fácil de mejorar debido a que la mayoría de las empresas no logran desarrollarla de manera efectiva o eficiente. Esta claramente vinculado con la promoción que es la influenciadora de la conciencia del cliente.

6. Metodología

La construcción del modelo de planificación y gestión estratégica propuesto para RetyPet se basa en cuatro pilares principales, los cuales se llevarán a cabo de acuerdo al siguiente orden secuencial:



Figura 6.1: Metodología de Gestión Estratégica

1. Conceptos Filosóficos: Se verán los casos de plasmar una misión, visión y valores de la empresa, además del inicio de qué es Retypet
2. Análisis Estratégicos: Todo el principal desarrollo que permita obtener un análisis, interno, externo y el posicionamiento de la empresa.
3. Objetivos Estratégicos y Políticas de la Empresa: Consolidar políticas de empresa a través de objetivos estratégicos y factores claves, abordándolos en base a estrategias competitivas.
4. Planificación: Se planificará la gestión estratégica desde el punto de vista operativo y financiero, obteniendo plazos a cumplir y montos presupuestados para el plan estratégico.

En el primer item, se tendrá un focus group con los principales agentes de la empresa, para plasmar y consolidar la representación de empresa en el día a día como eje principal, a corto, mediano y largo plazo.

En el segundo item, en primer lugar, se evaluará la sociedad a través de un análisis PESTEL y FODA, desde su perspectiva clásica hacia los derivados que estos tienen para determinar más analíticas a evaluar que indiquen las primeras estrategias de acción que establezcan matrices de

evaluación de factores internos y externos. En segundo lugar, se dará el espacio para analizar de forma exhaustiva el entorno y la competencia con una matriz de perfil competitivo y las cinco fuerzas de Porter, orientadas al análisis de la competencia y entorno, para poder finalizar con la matriz Ansoff, que determinará la relación producto/mercado.

Al contar con la información ya descrita anteriormente, es posible profundizar en la posición estratégica de la empresa y su servicio, formando una matriz BCG y establecer líneas estratégicas como la matriz GE, para así, consolidar un análisis completo que integre todas las áreas, permitiendo establecer el modelo de negocios CANVAS con la cadena de valor correspondiente a explicitar para la solidificación de negocio.

En el tercer ítem, se realizarán las conclusiones de los análisis internos y externos, para proseguir a identificar los factores claves, objetivos estratégicos y políticas de la empresa.

Como último y cuarto ítem, se realizará la planificación financiera a través de un flujo caja, proyecciones e indicadores financieros, para tener en cuenta todos los factores a tratar y la parte de planes de acción será abordada desde el punto de vista de un plan de marketing táctico y operativo, que permita la adecuada inserción en el mercado y alcanzar los objetivos de venta.

Cabe destacar que la última fase de implementación no se verá en este documento, debido a que se está realizando el plan estratégico para que posteriormente la empresa lo pueda poner en práctica, por lo que no se llegará a tener la implementación actualmente.

7. Desarrollo

7.1. El Negocio y Conceptos Filosóficos de Retypet

7.1.1. Definición del Negocio y Descripción General del Servicio

¿Que es RetyPet?

RetyPet es una empresa de venta de una línea de artículos para mascotas (Principalmente juguetes y camas) confeccionados a base de residuos textiles y materiales reciclados. Las principales técnicas de procesamiento de los productos reciclados, son el corte y el trenzado para juguetes y el triturado y cardado para el relleno, ambas combinadas con técnicas de costura. La oportunidad de negocio se encuentra en el alza de la adopción de mascotas, el incentivo a la tenencia responsable de estas por parte del poder legislativo de Chile, la preocupación global por combatir el cambio climático en el marco de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la ONU y el crecimiento de la industria del "fast fashion" (modelo de producción y consumo en la industria textil caracterizado por la rápida producción de prendas de vestir, a grandes volúmenes y a bajo coste), lo que ha provocado un aumento exponencial en los residuos textiles, los cuales han afectado especialmente a Chile.

La empresa busca atraer al segmento de la población que se encuentra interesada en el reciclaje, pero que no dispone de los medios ni las energías para reciclar materiales específicos, brindando así una herramienta de combatir el cambio climático mediante los hábitos de consumo.

Retypet busca generar valor haciendo match con el perfil de adulto joven profesional, que es amante de los animales, con una tenencia altamente responsable, conciencia medioambiental, pero sin disponibilidad de tiempo.

Los productos buscan competir en precios con proveedores de productos equivalentes pero hechos de materiales no reciclados para incentivar al cambio en los hábitos de consumo de los clientes.

7.1.2. Conceptos Filosóficos

Los conceptos filosóficos de ReTyPet son:

- Misión: Combatir la contaminación de la industria textil y cambiar los hábitos de consumo de los dueños de mascotas en Chile.
- Visión: Ser el principal proveedor de artículos de mascotas de Chile.
- Valores: Transparencia, conciencia social y ecológica, compromiso, cercanía.

7.2. Análisis Estratégico

7.2.1. Análisis PESTEL

Factores Políticos:

En el año 2019, Chile sufrió una crisis social que provocó una inestabilidad política que no se veía desde los años 80 aproximadamente, a día de hoy se siguen viviendo las consecuencias de el estallido social, el cual acrecentó problemas políticos que se acarreaban desde hace años, tales como el encapsulamiento político, la polarización política, reformas al sistema político, Centralización del poder político y falta de representatividad. El encapsulamiento Político ocurre cuando los partidos políticos se enclaustran en sus propias posiciones, sin lograr acuerdos o consensos efectivos, el cual provoca una baja confianza interpersonal de los ciudadanos, lo que afecta la confianza en las instituciones y la política, fenómeno que se ha intensificado en el mandato del actual presidente, Gabriel Boric.

En cuanto a la polarización a pesar de que ha sido un problema que ha estado presente desde la elección de Salvador Allende en 1970, el estallido social provocó una polarización especialmente intensa en los últimos años, que se ha manifestado en los dos procesos constitucionales recientes, los cuales fueron rechazados con amplias diferencias, reflejando la división entre los bandos políticos. Esta polarización provoca que el consenso político y el diálogo sea sumamente difícil y lento, además se cuenta con una oposición fuerte contra el oficialismo.

Respecto a las reformas al sistema político, existe un consenso virtual sobre la necesidad de mejorar la capacidad del sistema político, pero después de dos procesos constitucionales fallidos, debido a la falta de consenso provocada por los problemas antes mencionado, el país se encuentra en una incertidumbre política mientras se busca una reforma que permita un funcionamiento más eficiente.

A raíz del estallido social, dos de los principales problemas que quedaron en evidencia, son el exceso de centralización del poder político y la falta de representatividad, en donde la ciudadanía decide adherirse a un alzamiento social para manifestar problemas que aparentemente no son escuchados o no se pueden resolver por vías tradicionales del sistema político, recurriendo a la fuerza y el desorden. Una decisión de esta magnitud realizada por una gran parte de la población

deja en evidencia el descontento y la crisis política.

A pesar de todos los problemas políticos mencionados, Chile en cuanto a políticas económicas e internacionales para el periodo anterior al año 2019 se encontraba en un crecimiento sostenido y estable, lo que lo posicionó como un buen lugar de inversión, llevando a firmar tratados de libre comercio que permiten la fluidez necesaria para comercializar con el extranjero, exportando e importando, logrando llegar a mercados de diferentes partes del mundo, ya sea en bienes y/o servicios, y en consecuencia, aumentando el desarrollo del PIB chileno.

Factores Económicos:

En términos de transparencia financiera y política, Chile es considerado como una guía en Latinoamérica, como también, una de las economías con el crecimiento más veloz en comparación a los otros países latinos en los últimos diez años, lo cual ha facilitado reducir considerablemente la pobreza del país. No obstante, bajo el contexto de la crisis social y la pandemia de COVID-19 la economía de Chile se contrajo para los años 2019 y 2020, en los cuales según el banco mundial, en el año 2019 el PIB desaceleró a un crecimiento de una 0,2 % y en 2020 decreció un -6,1 %.

A pesar de proyecciones negativas para los años posteriores, la economía chilena tuvo un repunte sorpresivo para el año 2021, en donde el PIB creció un 11,3 %. Desde este punto, contrario a lo que se esperaba, la economía chilena comenzó a recuperarse gracias a políticas expansivas, dinamismo del crédito entre otros, llegando a escenarios favorables de crecimiento e inflación para el año 2024 y las proyecciones de años siguientes, por lo que a pesar de seguir siendo un escenario incierto a futuro, los indicadores a día de hoy presentan un panorama favorable.

Chile continúa siendo vulnerable a los precios internacionales del cobre, aunque han existido esfuerzos por diversificar su economía, en consideración a los riesgos sísmicos y climáticos, la demanda internacional, una red de caminos y energía frágil, altos precios energéticos y un sistema de educación limitado. El desafío principal del gobierno, para lograr activar el crecimiento de la economía, es favorecerse con nuevos socios comerciales, principalmente con socios asiáticos.

Factores Sociales:

En el censo 2017, el país tenía un 48,9 % de población correspondiente a hombres y un 51,1 % de mujeres, en donde los rangos de edad principales eran entre los 15 y 55 años, además entre los 25

y 29 es donde hay mayor cantidad de personas en Chile, por lo tanto, la población chilena es joven proporcionalmente y esa mayoría se encuentra activa y trabajando. En la región metropolitana, en donde se encuentra la mayor proporción de clientes potenciales para ReTyPet, se tiene aproximadamente los mismos porcentajes anteriores en hombres y presentan el mismo peak para la población de 25 a 29 años, ofreciendo un escenario favorable para negocios innovadores.

El 61,9 % de la población extranjera que vive en Chile se concentra en la Región Metropolitana. El número de personas extranjeras creció en todas las regiones entre 2018 y 2022, especialmente en la Metropolitana (91.147 personas más), Valparaíso (11.167 personas) y Antofagasta (10.123 personas). En términos relativos, las regiones que presentaron mayor crecimiento relativo entre esos años fueron Magallanes (25,1 %), Biobío (23,8 %) y Los Lagos (22,5 %) [15].

Además, la distribución por países, al igual que la tendencia reflejada en las estimaciones de 2018 y 2019, la mayoría (poco más de 79 % del total) de las personas extranjeras residentes en el país al 31 de diciembre de 2020 proviene de Venezuela (30,7 %), Perú (16,3 %), Haití (12,5 %), Colombia (11,4 %) y Bolivia (8,5 %). Del total de personas extranjeras a diciembre de 2020, 744.815 son hombres (50,9 %) y 717.288 son mujeres (49,1 %), éstas últimas denotan una leve alza en la proporción de ellas respecto a 2018, cuando alcanzaron el 48,7 % del total.

En tanto, aproximadamente la mitad (48,0 %) tiene entre 25 a 39 años, siendo el grupo de 30 a 34 años (17,8 %) el con mayor porcentaje de población y el que, a su vez, más aumentó su proporción respecto de los años anteriores (en 2018 representaban el 16,3 %). Por el contrario, destaca la disminución de las personas entre 20 a 24 años, que pasaron de representar el 12,2 % del total de extranjeros en 2018 a 9,0 % en 2020, y el tramo de 0 y 4 años, que bajó de 2,6 % a 1,3 % en el período. Por su parte, todos los grupos etarios, a partir de los 30 a 34 años, crecieron en el total de personas.

Factores Tecnológicos:

Chile posee un alto nivel tecnológico, esto debido al grado conectividad que presenta con la globalización y los tratados de libre comercio, que hacen posible la llegada de todo aparato tecnológico, desde un celular a una maquina para producir algún bien. Hoy en día los negocios más innovadores y escalables son a partir de internet.

En Chile, se están implementando diversas tecnologías para el reciclaje textil y la promoción de la economía circular. El Ministerio de Medio Ambiente está incentivando el reciclaje textil a través de la realización de un modelo de gestión y pilotaje de sus residuos, que apoye su incorporación como producto prioritario a Ley de Responsabilidad Extendida del Productor. Incentivando a empresas a buscar alternativas para reciclar sus desechos textiles, lo que genera un panorama favorable para emprendimientos de reciclaje textil.

El reciclaje textil lleva años en crecimiento y en el mercado se encuentran varios oferentes que reciben textiles, tales como, Ecofibra Chile, Retex y Cuwu, los cuales generan nuevos productos a partir de desechos textiles, que van desde paneles de aislación hasta nuevos productos de vestir y artesanías. Por otra parte existen empresas como Ecocitex y Valmet, que generan nuevas materias primas como lana y distintos tipos de papeles fibrosos, que eventualmente podrían ser socios y complementar ideas de ReTyPet.

Factores Ecológicos:

ReTyPet no tiene que considerar factores ecológicos como un posible problema, pues no genera residuos prácticamente, por el contrario, el proceso busca reciclar desechos textiles y plásticos, los cuales las regulaciones chilenas buscan controlar en las empresas debido a su dificultad de reciclaje y su contaminación.

De todas maneras, vale la pena mencionar que la normativa medioambiental chilena se encuentra enmarcada por la Ley N°19.300, la cual establece las bases generales del medio ambiente y regula el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) ,y por la Ley N°21.455, que busca enfrentar los desafíos del cambio climático y alcanzar la neutralidad de emisiones de gases de efecto invernadero al año 2050, entre otras leyes y entidades.

Factores Legales:

ReTyPet debe cumplir con todas las normas del marco legal chileno para empresas, desde tener al día los impuestos, declarar y pagar en el SII, constituir la empresa formalmente, hacer el inicio de actividades, cumplir con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo (SST) hasta contratos de trabajo, como la gran mayoría de empresas en Chile.

Para el caso específico de la industria textil, sobre todo con el reciclaje se debe tener en cuenta la

regulación de salubridad, que en Chile se encuentra poco avanzada y se enfoca principalmente en las condiciones sanitario-constructivas para las plantas textiles industriales y el manejo de sustancias químicas, enfocado principalmente hacia el cuidado del trabajador y no hacia la limpieza del producto.

En el 2024 se ha conformado la Cámara Diseña Sustentable, la cual está trabajando en minimizar el impacto ambiental de esta industria a través de proyectos, colaboraciones, visibilidad de emprendimientos sustentables e investigación, siendo una entidad que potencialmente pueda brindar ayuda o beneficios a ReTyPet.

7.2.2. Cinco Fuerzas de Porter - Análisis Competencia

	Variables	Evaluación		Valoración			
		Intensidad	Amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1 INTESIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	3	1		X		
	2 Número y equilibrio entre competidores	4	5	X			
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	2	1				Op
2 ENTRADA Nuevos competidores	1 Barreras de entrada	2	5	X			
	2 Reacción de la competencia	3	1				Op
	3 Facilidad de instalación	2	1		X		
3 PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	2	5	A			
	2 Mejor rendimiento o prestaciones	4	5	A			
	3 Mejor diseño o imagen	3	1				Op
4 PROVEEDORES poder de negociar	1 Número de proveedores alternativos	1	1	A			
	2 Volumen de compras de la empresa	2	1	A			
	3 Grado de diferenciación del producto/servicio	2	1				Op
5 CLIENTES poder de negociar	1 Número de clientes	4	1				Op
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	5	5		X		
	3 Reclamos	1	5		X		

Figura 7.1: Cinco Fuerzas de Porter - Análisis Competencia

1. Intensidad de la Competencia o Rivalidad Competitiva: tiene un nivel moderado de competitividad, presentando amenazas y oportunidades
 - El mercado tiene un nivel de intensidad de crecimiento media, con un crecimiento equilibrado entre consumidores y productores.
 - El número y equilibrio entre los competidores es de intensidad media baja, pues no presenta una gran cantidad de competidores y es un mercado que se centra en el

producto por sobre la marca, por lo que cada compra es una oportunidad de captación de clientes.

- Las barreras de salida y adaptabilidad llevan un puntaje de uno, ya que prácticamente no existen, debido a que la producción puede ir desde una línea industrial hasta una fabricación artesanal, permitiendo ingresar sin grandes inversiones previas ni barreras de otro estilo, originando una oportunidad en su máxima intensidad.

2. Entrada de Nuevos Competidores o Amenaza de Nuevos Competidores: Es un mercado poco competitivo desde el posicionamiento de marca y con bajas barreras de entrada, por lo que nuevamente presenta oportunidades y amenazas

- Las barreras de entrada son bajas, debido a que la producción artesanal a mínima escala, prácticamente no requiere inversiones, el trabajo relevante para la entrada es el llegar a tiendas físicas o tener alcance por ventas digitales. Debido a la facilidad de acceso, se considera como una amenaza de entrada de competidores.
- La reacción de la competencia es baja, pues el posicionamiento de marca y la cantidad de marcas es baja, la competitividad se basa principalmente en el producto y los precios, lo que presenta una oportunidad de consideración inmediata en la compra.
- La facilidad de instalación es la requerida para llegar a los puntos de ventas o el marketing digital, la cual en comparación con otros mercados es baja, presentando oportunidad de posicionamiento, pero también para nuevos competidores.

3. Productos Alternativos o Amenazas de Sustitutos: Este es de los productos con mayores amenazas en el análisis, pues existe gran variedad de productos alternativos.

- El precio es uno de los ponderantes principales en la decisión de compra debido a la prácticamente nula fidelización de marca, por lo que en fases iniciales de posicionamiento puede ser una gran amenaza considerando los bajos precios de productos importados.
- Debido a que ReTyPet busca realizar productos equivalentes a los del mercado, pero con textiles reciclados, corre el riesgo de presentar un rendimiento menor debido a la no utilización de materiales plásticos o metales de primer uso.
- La propuesta de valor de ReTyPet y su imagen pueden presentar una gran oportunidad frente a su competencia de ser bien aprovechada.

4. Poder de Negociación de los Proveedores: Es medio alto .

- Número de proveedores alternativos: Tiene una amenaza alta, ya que algunos insumos tienen proveedores muy específicos y únicos en algunos casos, porque se requiere que provengan de una cadena de producción limpia. Existe la alternativa ante situaciones críticas con proveedores, de sacrificar el 100 % de reciclaje a un porcentaje inferior con tal de mantener la competitividad.
- El Volumen de compras de la empresa presenta una amenaza alta, ya que se presenta y propone como un proyecto altamente escalable, por lo que en un principio el bajo volumen de compra no brinda a ReTyPet capacidad de negociación.
- El grado de diferenciación del producto/servicio presenta una oportunidad, debido al valor agregado que presenta la cadena de producción sustentable en comparación con la competencia.

5. Poder de Negociación de los Clientes: Se presenta un nivel medio de amenaza y oportunidad, ya que hay grandes oportunidades y grandes amenazas.

- El número de Clientes es una amenaza en su mayor escala, debido a que Retypet no tiene clientes oficiales.
- Para la Facilidad de cambio de proveedor/producto, como se mencionó anteriormente, los productos son sustitutos equivalentes entre la mayoría de la competencia y no existe prácticamente fidelización de marca, por lo que presenta una oportunidad en la adquisición de clientes y una amenaza en la pérdida de estos
- Dada a la calidad inferior de materiales en comparación con la competencia y el riesgo mayor de productos defectuosos, la empresa se encuentra en mayor riesgo de recibir reclamos, por lo que de no tener medidas preventivas o paleativas, puede ser una gran amenaza.

7.2.3. Cinco Fuerzas (PESTEL) - Análisis del Entorno

Las cinco fuerzas para el análisis del entorno es un derivado del análisis PESTEL, en donde se reajusta a estas cinco fuerzas, lo que permite determinar oportunidades y amenazas.

Las variables tienen puntuaciones según la evaluación, de -2 a 2, en donde pasa por Amenaza Total, Amenaza Leve, Indiferente, Oportunidad Leve y Oportunidad Total. El promedio de las puntuaciones indicará la valorización total de los entornos o escenarios.

El análisis resumen y su descripción es el siguiente:

	Variables	Evaluación		Valoración			
		Intensidad	Amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1	Entorno POLÍTICO	1 Estabilidad Política	3	1		x	
		2 Políticas Económicas y de Desarrollo	3	1			Op
		3 Subvenciones y ayudas	4	1			x
		4 Fiscalidad: Costes y extensiones	2	5	x		
		5 Tratados Comerciales y Cambios	4	1			x
2	Marco LEGAL	1 Seguridad Jurídica Inversiones y Sociedades	3	1		x	
		2 Legislación Económica y Societaria	4	1	x		
		3 Legislación Laboral	3	5	x		
		4 Leyes de Protección Medioambiental	3	1			Op
		5 Regulaciones al Consumo	2	1		x	
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación Económica General	4	1			x
		2 Previsiones de Crecimiento	4	1			x
		3 Inflación	3	5		x	
		4 Nivel de Desempleo	3	1			x
		5 Balanza de Pagos	4	1		x	
		6 Productividad	3	1		x	
		7 Mercado de Capitales	2	5	x		
		8 Recursos Energéticos	2	5	x		
4	Entorno SOCIAL	1 Estabilidad Social	4	5			Op
		2 Desarrollo Social (clases medias)	3	1	x		
		3 Valores y Actitudes	3	1	x		
		4 Sindicalismo	3	1		x	
		5 Defensa del Consumidor	2	1		x	
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación de Desarrollo y TIC	3	1			x
		2 Promoción Desarrollo Tecnológico	3	1			x
		3 Capacitación y Formación Personal	3	1		x	
		4 Infraestructuras para el Desarrollo	3	1			x
		5 Previsión Desarrollo	3	1			x

Figura 7.2: Cinco Fuerzas de Porter - Análisis del Entorno

- **Factor Político:** Esta variable considerando todos los factores, se considera una oportunidad leve, pues en materia de oportunidades financieras incentivadas por políticas de estado a nivel general, son favorables para emprendedores, pero para el caso específico de proyectos que incluyan reciclaje o economía circular, presentan incentivos adicionales o facilidades para estos. Por otro lado a pesar de presentar polarización y tensión política, el escenario reciente muestra estabilidad parcial con tendencias a mejoría en el futuro, pero no del todo ciertas.
- **Factor Legal:** Este factor tiene una valorización de Oportunidad Leve, debido a que la seguridad jurídica de inversiones y sociedades, la legislación económico y societaria y regulaciones al consumo en Chile es sólida, contando con todos los resguardos y leyes claras, permitiendo el crecimiento. Por otro lado, en materia de leyes de protección medioambiental, presenta una gran oportunidad al poder ofrecer reciclaje a grandes empresas que emitan residuos textiles, y así permitirles cumplir las condiciones de la reciente incorporación de los residuos textiles a la ley de responsabilidad extendida del productor.
- **Factor Económico:** En esta categoría se tiene una oportunidad leve a nivel general. En los últimos años Chile se encontraba transitando una crisis de inflación con proyecciones bastante desfavorables para el primer semestre de 2024 y los periodos siguientes, lo cierto es que contra todo pronóstico, Chile ha logrado controlar y retomar la estabilidad en el último periodo, por lo que actualmente se presentan oportunidades, pero con muchas dudas debido a que se debe observar si esta estabilidad perdura con el tiempo, pues puede volver recaer y aún presenta secuelas financieras como las tasas de interés, que afectan la decisión de invertir a largo plazo.
- **Factor Social:** El factor social presenta una situación neutra entre oportunidades y amenazas, pues transitoriamente existe estabilidad social, pero con tensiones y descontento generalizado producto de las tensiones políticas y de los medios de prensa, que realzan los problemas cotidianos de las personas. Por otra parte, ReTyPet posee una parte importante de su valor en su compromiso con el reciclaje de textiles en la fabricación de sus productos, este factor es una amenaza leve, pues depende de que las personas consideren y se encuentre dentro de sus valores la responsabilidad ecológica de consumo, factor que no presenta claras tendencias aún.
- **Factor tecnológico:** Este punto presenta una oportunidad leve. En general Chile a nivel

latinoamericano se ha posicionado como un país innovador y con grandes inversiones tecnológicas en comparación con otros países del continente. En materia de reciclaje, en algunos rubros se encuentra en la vanguardia y con múltiples fondos para combatir el cambio climático, principalmente en el rubro energético. No es el caso específico para la industria textil, pero la postulación de emprendimientos como ReTyPet a proyectos de fondos concursables, si puede presentar una gran oportunidad debido al giro medioambiental que posee.

7.2.4. Análisis Cadena de Valor

Actividades Primarias

- Logística de entrada: Una de las labores más importantes dentro de la cadena productiva de ReTyPet es la logística de entrada, dado que se trata de un proyecto de reciclaje textil, este rubro se caracteriza por la dificultad de hallar y lograr materia prima homogénea. En otros proyectos de características similares se encuentra con problemas para tratar toda la ropa, pues el concepto de reciclaje de ropa", abarca todo tipos de telas, de las cuales no todas pueden ser recicladas, como por ejemplo la tela de jeans, no puede ser procesada para rehilado en proyectos de lana reciclada. Por otra parte, una de las características importantes dentro de una línea de producción es entregar un producto homogéneo, el reciclaje textil es un gran impedimento para esto, por lo que el hallar desechos textiles con bajos costos logísticos, almacenamiento y procesamiento para tener la materia prima lista para procesar, son tareas fundamentales del proceso.
- Operaciones: Contrario a la mayoría de procesos industriales, las operaciones asociadas a la materia prima lista para procesar no son la parte más compleja ni importante del proceso, pues en su idea más básica y original, la mayoría de productos serán realizados como un trabajo manual/artesanal o un trabajo de costura sin mayor complejidad, que se espera en algún momento llevarlo a un nivel industrial.
- Logística de Salida: los productos no presentan mayores complicaciones, pues al ser productos textiles, no requieren manipulación especial, no son perecederos, frágiles o pesados, resultando en productos de fácil distribución y logística. Un punto a considerar es que

dependiendo del rumbo que tome la venta de productos, hay que considerar que en Chile existen muchos puntos de venta pequeños, por lo que hay que considerar los costos de distribución físicos, o en su defecto, la logística que implica envíos a nivel país.

- **Marketing y Ventas:** Este punto es de los más importantes en conjunto con logística de entrada, pues en un mercado con tendencia de sustitutos perfectos y productos equivalentes, para posicionarse en el mercado, se debe hacer especial énfasis en la ventaja competitiva de ReTyPet, que es el origen de sus materias primas, característica que no es evidente a primera vista, por lo que se debe realizar un trabajo cuidadoso en materia de Marketing y Packaging.
- **Servicio:** Dentro del rubro de los accesorios para mascotas, para la mayoría de las empresas el servicio es un punto con un impacto muy pequeño, debido a lo transaccional que son las compras en este mercado, con una bajísima comunicación con el cliente en su gran mayoría. A pesar de las características de este mercado, ReTyPet puede aprovechar a clientes específicos que estén interesados en el proceso de ReTyPet, para informar, fidelizar y hacer parte del proceso, recibiendo desechos textiles, provocando así una fidelización de cliente.

Actividades Secundarias

- **Infraestructura:** Las marcas de accesorios para mascotas no poseen puntos de venta físico generalmente, si no que se asocian con tiendas veterinarias u otros puntos de ventas para vender sus productos, por lo que la infraestructura requerida sería un lugar de procesamiento, bodega y recepción de materiales.
- **Gestión de Recursos Humanos:** En este caso, ReTyPet no presenta ninguna característica fuera de lo normal en comparación a cualquier empresa que trabaje o pueda trabajar con personal, es decir, el encargado de recursos humanos debe gestionar todo lo relacionado el personal de la empresa, haciendo labores como planificación de personal, reclutamiento, gestión de nómina, clima laboral, etc. Cabe destacar que dado el carácter escalable del proyecto, y la simpleza en la elaboración de productos, en un comienzo requerirá una cantidad mínima de personal, por lo que los desafíos de recursos humanos, cambiarán en la medida que avance el proyecto.

- Desarrollo Tecnológico: Este punto es relativamente importante, pues si bien en un comienzo el proyecto no requiere un gran desarrollo o implementación tecnológica, la industria del reciclaje textil se encuentra en desarrollo tanto tecnológico como productivo, por lo que en etapas avanzadas del proyecto, la implementación tecnológica puede ofrecer oportunidades valiosas y una gran optimización de procesos y recursos.
- Adquisición: Cualquier tipo de productor reciclado, es muy difícil que lo sea en un 100 %, para casos textiles, se requieren materiales para el hilado, algunos materiales metálicos como cierres, hebillas o ganchos, algunos productos plásticos, etc. Por otra parte, la sanitización de los textiles es fundamental para la imagen de la marca, por lo que se deben adquirir productos especializados.

7.2.5. Análisis Matriz FODA

El análisis FODA es usado para obtener un diagnóstico de la empresa como tal y su modelo de negocios hacia el mercado. La matriz FODA es la siguiente:

Fortalezas:

- No genera contaminación
- Los desechos textiles son prácticamente infinitos.
- Es un modelo completamente escalable, pudiendo llegar a realizarse productos artesanales o una cadena industrial de producción.
- Requiere poca inversión inicial.
- Costos bajísimos para la realización de prototipos.
- Posibilidad de competir en precios debido al bajo costo de materias primas.

Debilidades:

- Resulta difícil alcanzar la misma calidad de producto que la competencia.
- Baja homogeneidad de los productos.

- Requiere Tratamiento de limpieza de la materia prima por salubridad.
- Procesamiento de la ropa reciclada antes de ser apta para su uso (clasificación y eliminación de piezas no deseadas).

Oportunidades:

- Se encuentra alineado con los objetivos de la agenda 2030 asociados al reciclaje de textiles y economía circular, pudiéndose aprovechar como una buena imagen de marca, fidelización de clientes y ventaja competitiva en postulación de proyectos y fondos concursables.
- El mercado de los productos de mascotas posee poca fidelidad de marca y no posee monopolios, tiendas propias de marcas o competidores con una gran cuota de mercado.
- Existen nichos de clientes que están dispuestos a pagar un alto precio por productos que cubran sus necesidades.

Amenazas:

- La realización de los productos no requiere una gran cantidad de conocimiento específico, maquinaria específica ni profesionales de especialidad, por lo que replicar la idea de ReTyPet o algo similar no resulta difícil.
- El reciclaje de ropa siempre está sujeto a problemas de salubridad y desconfianza de los clientes por la higiene de los productos.
- La regulación en materias de reciclaje textil está poco avanzada y en constante cambio, pudiendo presentar tanto oportunidades como amenazas.
- Existen competidores de importación como los supermercados chinos con los que resulta muy difícil competir en precios.

7.2.6. Análisis de Posición FODA

Complementando la subsección Análisis Matriz FODA, se realiza un Análisis de la situación interna y externa de la posición de la empresa, ya que las fortalezas y debilidades entregan los

factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas entregan los externos, como ya ha sido explicado en el marco teórico. Los factores a considerar son los mismos de la matriz FODA, sin embargo, ahora se busca identificar un posicionamiento, ponderando cada uno de los items asignándoles los valores de muy fuerte, fuerte o media, para las fortalezas y oportunidades, y para las debilidades y amenaza se le asignan los valores de muy débil, débil o media. Los valores se multiplican por el porcentaje de importancia asignado para cada factor, para así, obtener la valoración final y poder visualizar la posición estratégica actual:

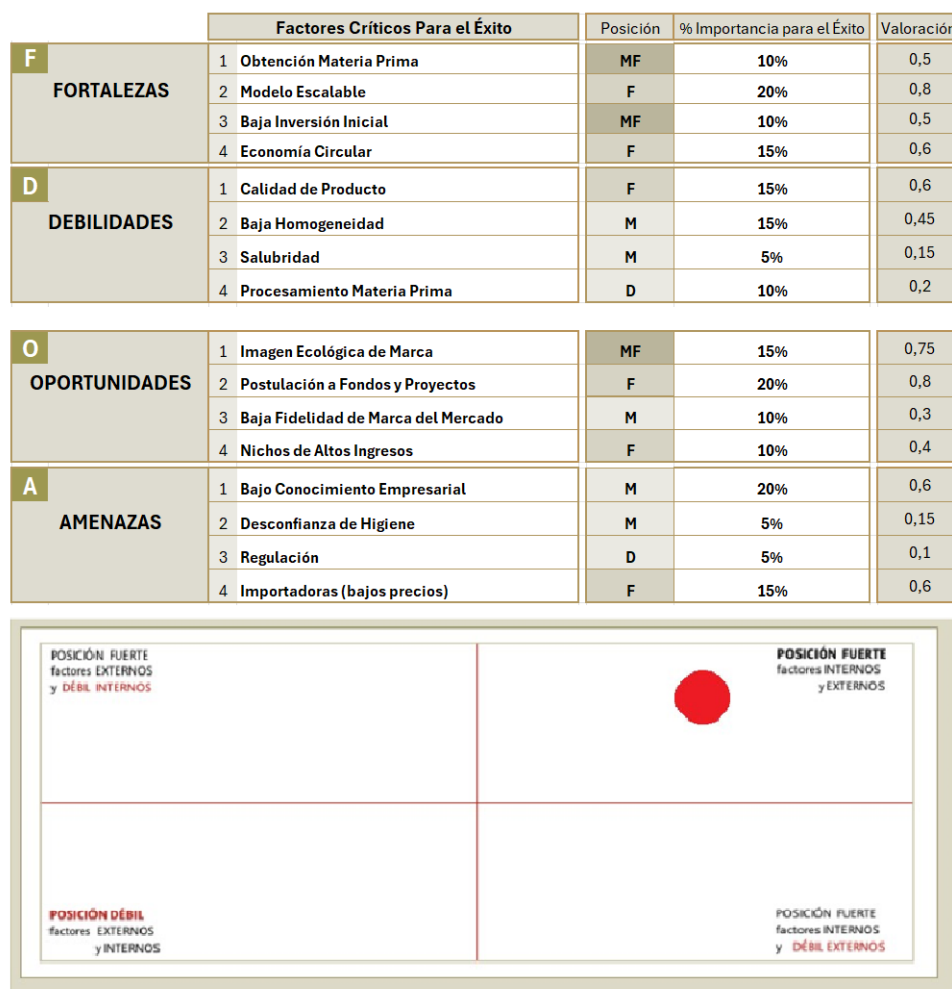


Figura 7.3: Análisis Posición Estratégica Actual

ReTyPet, como se muestra en la imagen, se encuentra en el cuadrante de posición fuerte, tanto en factores internos como en externos de forma equilibrada. Si bien se encuentra en este cuadrante, está ubicada en el medio del cuadrante, por lo que aún se debe tener en consideración los factores

de riesgos que en conjunto podrían llevar a la empresa a una posición débil en casos excepcionales.

7.2.7. Estrategias FODA

Las estrategias FODA son:

Fortalezas + Oportunidades = Estrategias Ofensivas:

- Postular a fondos concursables y proyectos para una puesta en marcha temprana y escalar el proyecto paulatinamente.
- Aprovechar la baja fidelidad de marca para insertarse paso a paso en el mercado.
- Aprovechar la baja contaminación y los objetivos de la ONU y gubernamentales para generar una buena imagen de marca.
- Generar grandes márgenes de utilidad enfocando los productos en nichos de altos ingresos.

Fortalezas + Amenazas = Estrategias Defensivas

- Observar constantemente el mercado para escalar el proyecto de ser necesario.
- Procurar un Marketing de excelencia para posicionarse y compensar el bajo conocimiento empresarial.
- Dado que hay costos bajos de materia prima, considerar un margen para publicitar el proceso de higienización y evitar la desconfianza.

Debilidades + Oportunidades = Estrategias de Reorientación:

- Utilizar el procesamiento de la materia prima para marketing ecológico.
- Aprovechar la baja homogeneidad de producto, para enfocarlo como producto sustentable y artesanal mediante etiquetado.
- Combatir la falta de calidad de producto con marketing enfocado a nichos de altos ingresos.

Debilidades + Amenazas = Estrategias de Supervivencia:

- Realizar un proceso de higienización con respaldo científico y entregar esa información mediante el etiquetado.
- Estudiar constantemente la normativa asociada al rubro para preparar medidas ante cambios perjudiciales en la regulación.
- Evitar la competencia de precios y reenfocar el producto para no ser competencia directa.
- Evitar el endeudamiento y estar listo para escalar el proyecto en el caso de que existan proyectos similares que busquen competir en el mercado.

7.2.8. Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

Complementando la información de la Posición Estratégica Actual FODA se puede desmenuzar y hacer la evaluación de factores internos:

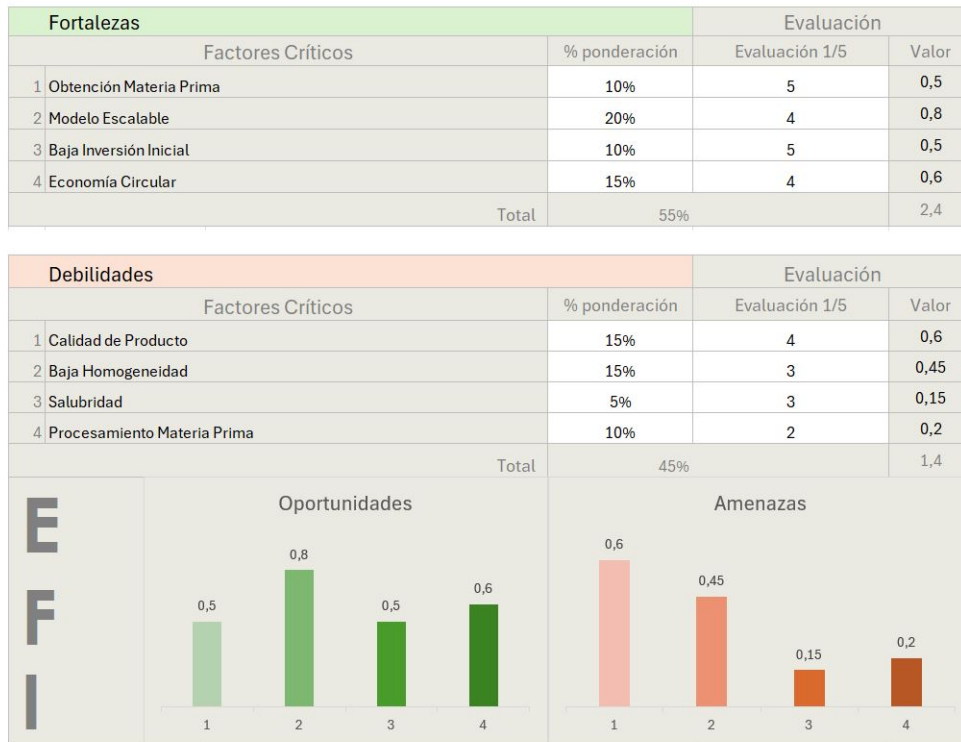


Figura 7.4: Matriz de Evaluación de Factores Internos

En las fortalezas se puede ver un total de 55 % de ponderación del total, el factor más importante es el modelo escalable con un 20 % , pero no teniendo la nota máxima, solo un 4, llegando a un valor de 0.8. La puntuación total ponderada de los cuatro factores claves críticos es de 2.4.

Las debilidades arrojan un 45 % de ponderación del total, en donde la calidad de producto corresponde a casi la mitad del valor total con 0.6 de un total de 1.4, en este caso nos indica que al tener mayor nota, significa que es el factor más crítico en la actualidad. Esto se explica porque al competir con productos no reciclados, se debe competir en calidad contra materiales plásticos, sintéticos o textiles de primer uso, generando un punto desfavorable y difícil de compensar.

La evaluación de la matriz nos indica que las fortalezas están sobre las debilidades por 1 punto entero, es por esto que el panorama actual es positivo en términos de factores internos. En términos porcentuales, las fortalezas están por sobre las debilidades un 71 % aproximadamente.

7.2.9. Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

Siguiendo el complemento de la posición estratégica actual basada en FODA, se analiza de forma principal los factores externos de la empresa:



Figura 7.5: Matriz de Evaluación de Factores Externos

En las oportunidades se puede ver un total de 55 % de ponderación del total, teniendo en cuenta el factor más importante es la postulación a fondos y proyectos, con un 20 % , pero no teniendo la nota máxima, solo un 4, llegando a un valor de 0,8. La puntuación total ponderada de los cuatro factores críticos expuestos es de 2.25.

Las amenazas arrojan un 45 % de ponderación del total, en donde se encuentran los puntos de Bajo Conocimiento Empresarial y las Importadoras empatados con 0.6 en valor, obteniendo 1.2 puntos en valor de un total de 1.45, haciendo evidente que los principales esfuerzos en cuanto amenazas se deben enfocar en estos dos factores críticos.

La evaluación de la matriz nos indica que las oportunidades están sobre las amenazas por 0.8

puntos, es por esto que el panorama actual es positivo en términos de factores externos. En términos porcentuales, las oportunidades están por sobre las amenazas en el orden de un 55 % aproximadamente.

7.3. Entorno y Competencia

7.3.1. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

El mercado de los accesorios de mascotas en el que se pretende insertar ReTyPet, como se ha dicho anteriormente, es prácticamente considerable como un mercado de sustitutos perfectos, por lo que resulta interesante e imprescindible compararse con la competencia.

Para la realización de la matriz se considerarán los siguientes competidores:

- **Playology:** Es una empresa americana que se encuentra presente en algunas plataformas digitales de venta en Chile, la marca hace énfasis en que estudia la ciencia de las mascotas", para diseñar juguetes que resulten lo más agradable posible para las mascotas, con alta durabilidad y características extras como lavado fácil. Es de las marcas más caras del mercado.
- **All For Paws (AFP):** Es una empresa china que se encuentra presente en numerosas plataformas de venta digitales, incluso en retails. Se caracteriza por tener un muy amplio catálogo de productos, con distintos rangos de precios, un diseño de producto y empaque muy trabajado y precios altos pero razonables.
- **Supermercados Chinos:** Este conjunto de productos se caracteriza al igual que la mayoría de productos de estos recintos, de ser genéricos, generalmente sin marca ni packaging, de productos altamente industrializados, una excelente relación de precio calidad, múltiples puntos de venta física y el mejor precio de mercado.
- **Kong:** Es una empresa americana muy posicionada en el mercado digital y físico chileno, posee productos de nicho, enfocados principalmente en razas grandes y productos de alta resistencia y calidad, sus productos tienen precio elevado y un packaging específico enfocado en el nicho de venta en el cual también sea reconocible su marca.

Las variables consideradas para la matriz son:

- **Cuota de Mercado:** Para el análisis estratégico en general es sumamente importante el saber la cuota de mercado de los competidores o entes a estudiar, pero para este caso en específico se considerará una ponderación del 10 %, pues ya se ha mencionado que este es un mercado que presenta baja fidelidad en la clientela, por lo que la cuota de mercado no presenta la misma amenaza que en la mayoría de los mercados.

Kong tiene la nota máxima ya que es una marca internacional altamente consolidada y conocida en el mercado chileno, luego se encontrarán Playology y All for Paws con un 4 de nota pues al igual que Kong son marcas internacionales exitosas, pero que no están consolidadas en el mercado chileno al mismo nivel de Kong, Los supermercados Chinos tendrán de nota 3, pues a pesar de ser un lugar conocido de compra de productos baratos con múltiples puntos de venta físicos, no tienen productos específicos ni plataformas digitales exitosas y finalmente se encuentra ReTyPet con una nota de 2 pues se espera ingresar con una cuota baja pero no despreciable.

- **Durabilidad:** Una de las principales características que se busca en un producto para mascotas es la durabilidad, que en primera instancia se podría pensar como el punto más relevante al hora de la compra, pero en la práctica resulta difícil identificar la durabilidad de productos similares a primera vista, por lo que otros factores pueden ponderar más que la durabilidad, por lo menos en la primera compra de producto, por lo que se le asigna un 15 % a esta categoría.

En esta categoría Kong vuelve a tener la nota máxima, pues es la especialidad de su marca y su nicho, a Playology se le asignarán 4 puntos pues si bien es de alta calidad, no se enfoca su diseño del todo en la durabilidad, con 3 puntos se encuentran los supermercados chinos y All for Paws y finalmente con 2 puntos se encuentra ReTyPet con una de sus principales debilidades.

- **Diseño:** En este mercado de productos sustitutos, el diseño resulta uno de los principales puntos distintivos a la hora de realizar una primera compra, por lo que se le asignará un 20 % de importancia.

Playology obtiene la nota máxima en esta categoría, pues la marca hace énfasis en su investigación de diseño como lo más importante, con una nota de 4 se encuentran Kong y

ReTyPet, Kong por ser un producto de alta calidad específico, tiene un diseño especializado en su nicho y ReTyPet se espera que al lanzarse al mercado, destaque en diseño de producto para aprovechar y hacer evidente su procedencia ecológica, para así agregar valor, y finalmente, All for Paws y los supermercados chinos con una nota de 3, pues a pesar de tener diseños bien trabajados, resulta evidente que son diseños enfocados en ser eficientes y ser bajos en costo, sacrificando la calidad del diseño.

- Packaging: Un buen packaging resulta fundamental en un mercado de productos sustitutivos, más aún cuando uno de estos posee un factor distintivo que deba ser transmitido, es por esto que este ítem posee un 10 % de importancia.

Se le asignará los puntaje máximos a Playology, Kong y ReTyPet, pues los dos primeros tienen un trabajo de excelencia en este punto y ReTyPet priorizará un buen diseño de packaging y aprovechará la información asociada al proceso de fabricación para agregar valor, por otra parte se encuentra all for paws con 4 puntos y finalmente los supermercados chinos con 1 punto, pues existe una parte importante de productos para mascotas sin etiqueta o packaging.

- Precio: El precio en cualquier mercado de productos sustitutivos es el de los puntos más importantes o el más importante, en este mercado en particular el precio resulta particularmente relevante, pues entre las marcas mencionadas, existe una diferencia de precio de hasta 10 veces entre un producto equivalente de una marca comparado con la otra, es por esto que se le asignará una ponderación de un 25 %

En este caso el que posee mejores precios por excelencia es el supermercado chino por lo que tendrá el puntaje máximo, luego seguirá ReTyPet, con un puntaje de 4, pues se pretende competir en un rango bajo de precio, la siguiente es All for paws con un 3, Kong con 2 y finalmente Playology con 1.

- Impacto ambiental: Este Factor se considera desde dos puntos de vista, el primero es el valor que le da la clientela a la cadena de producción de los productos que compra, que es algo bastante variable, y el segundo es el valor legislativo y a nivel gubernamental dado los incentivos que se pueden obtener a raíz de tener una cadena de valor sustentable. A pesar de lo antes mencionado no es un punto que se puede considerar como principal ponderante, por lo que se le asigna un 10 % .

En este caso ReTyPet obtendrá el puntaje máximo, Kong, Playology y All for Paws recibirán una nota de 2, pues sus productos y packaging están compuestos en su gran mayoría de plásticos y textiles de primer uso, generando residuos altamente contaminantes, pues los accesorios de mascotas son de muy difícil reciclaje y los supermercados chinos tendrán la nota mínima, pues además en su diseño no tienen consideración con la optimización de material o cuidado ambiental.

- Imagen de Marca: Como se ha mencionado anteriormente, la imagen de marca en este mercado no es realmente relevante, pero no deja de ser importante en productos de nichos como Kong y ReTyPet en este caso, por lo que se le asignará un 10 % de ponderación.

ReTyPet nuevamente se pretende que tenga la nota máxima, pues las empresas sustentables con un buen manejo de redes sociales pueden causar una muy buena impresión, en segundo lugar se encuentra Kong con una nota de 4, pues su calidad de producto y manejo empresarial lo han llevado a posicionarse en el mercado, luego se encuentran Playology y All for Paws con una nota de 3 y finalmente los supermercados chinos con un 2.



Figura 7.6: Matriz Perfil Competitivo

7.3.2. Análisis Producto/Mercado (Matriz Ansoff)



Figura 7.7: Matriz Ansoff

Estas estrategias son enfocadas y diseñadas para los clientes, permitiendo que estos estén inmersos en un ecosistema de servicios/productos complementarios, permitiendo obtener valores agregados, potenciar el servicio principal y tener diversificaciones de ingresos, por lo tanto el detalle de el análisis es el siguiente:

- **Penetración de Mercado:** Uno de los problemas del reciclaje textil, es la variedad de telas y los residuos que genera el reciclaje, ya sean, cierres, botones, prendas con agujeros, tela de jeans, etc. Todos estos materiales terminan siendo residuos difíciles de manejar, por lo que aprovechar los subproductos de procesos, realizando nuevos productos con creatividad o vendiéndolos a quien sea útil permitirá obtener un mayor margen de ganancia por cantidad de material reciclado y servirá como imagen de marca. Por otro lado se puede experimentar variaciones porcentuales de reciclaje, utilizando algunas piezas de materiales de primer uso o mezclar para alcanzar mejores calidades sin dejar de lado el reciclaje.
- **Desarrollo de Nuevos Productos:** El reciclaje ofrece un mundo de posibilidades limitado solamente por la creatividad, es por esto que en la medida que avance el proyecto se generarán diseños constantemente para evaluar su impacto en el mercado, ya sea con distintas composiciones o materiales procedentes de otros procesos externos de reciclaje, ya sea rehilado, plásticos tratados, etc.
- **Desarrollo de Nuevos Mercados:** La idea inicial de ReTyPet es aprovechar los canales de

venta ya existentes que están bien establecidos dentro del mundo de los artículos de mascota, ya sean físicos o digitales. Estos canales si bien brindan una oportunidad de hacer ventas rápido, a gran volumen y sin el trabajo administrativo asociado a la venta, significan entregar un margen importante de la ganancia. En la medida que el proyecto crezca y los ingresos lo permitan, se pretende vender al mismo tiempo de manera directa mediante Redes sociales con envíos que permitan abarcar todo Chile y eventualmente exportar a otros países.

- Diversificación: El giro principal de ReTyPet es el de artículos para mascotas, pero la verdadera virtud y propuesta de valor del proyecto es el reciclaje textil y de plásticos. El reciclaje de estos materiales permiten abarcar una gran variedad de mercados, ya sea de bolsos, mantas, artículos de decoración, etc. En la medida que se estudie el impacto, el alcance del proyecto y el conocimiento empresarial, se evaluará el adentrarse en mercados ajenos al giro original. Por otro lado, la labor de diversificación se puede externalizar con asociaciones, en este caso resultan de interés emprendedores y artesanos que puedan reciclar textiles que sean de difícil procesamiento o residuos para ReTyPet y que tengan problemas de abastecimiento de materias primas específicas, generando un beneficio mutuo.

7.4. Posición Estratégica

7.4.1. Matriz BCG

Antes de implementar la Matriz BCG, se debe determinar si se trabajara en distintas unidades de negocio, en el producto o en las marcas.

ReTyPet al ser un emprendimiento, no posee varias Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), por lo que se determina trabajar en la evolución del producto/servicio. En este caso el producto/servicio corresponde a la línea básica de productos de materiales reciclados para mascotas.

El producto busca operar en un segmento con conciencia medioambiental y que estén dispuestos a invertir en la compra de productos para sus mascotas, con tal de asegurar una procedencia no contaminante o aceptar una disminución de durabilidad al mismo precio. Se busca apuntar a un sector económico medio y masivo, dado que se hará lo posible por competir en precios con el mercado de productos no reciclados. El mercado físico se encuentra en la región de Valparaíso, pero con proyecciones de realizar envíos a todo Chile, por lo que no existen problemas geográficos.

Ya tomando esta consideración del mercado y segmento actual del servicio, es posible ver el crecimiento que se estima dentro de los próximos años y la participación que tiene la empresa dentro de ella, en donde esta será explicada en la sección 8.7.2 “Demanda y Proyecciones”.

Con esto el servicio actual se encuentra dentro de la matriz en el siguiente cuadrante:

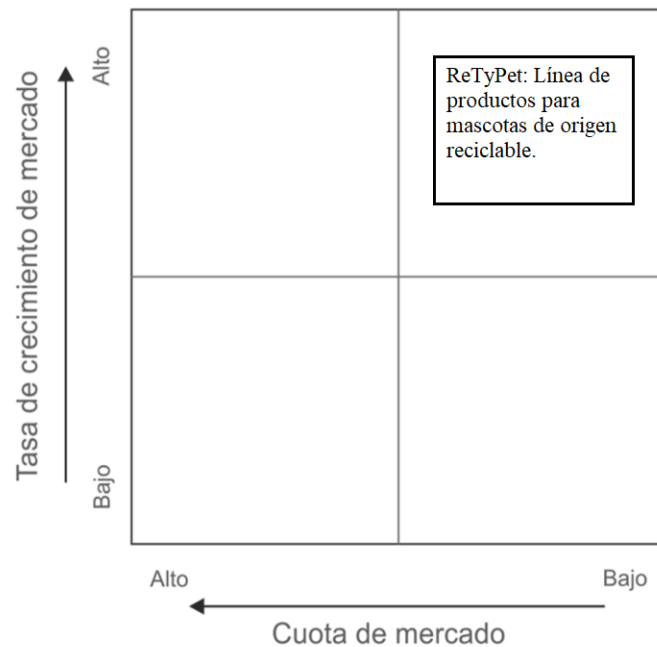


Figura 7.8: Matriz BCG ReTyPet

Se ubica en una cuota de mercado bajo porque aún no presenta una participación sólida de mercado, ni el público está adaptado del todo a preocuparse del origen de los productos que consumen, pero tiene un potencial de crecimiento, en la medida que se divulgue el origen y se concientice a la población. Por lo tanto, la línea de productos que ofrece ReTyPet se denomina como un producto interrogante, el cual ofrece una perspectiva de crecimiento alto y que pueden evolucionar para ser un producto estrella.

En ReTyPet se busca un desarrollo estratégico mediante la incorporación de las siguientes mejoras respecto al servicio original:

- Documental de Divulgación RRSS: Gran parte del valor agregado de ReTyPet ocurre tras bambalinas. Un material audiovisual realizado de forma seria podría generar un impacto relevante y generar ingresos por si solo, de forma directa o indirecta dependiendo del impacto, pudiendo llegar a un público masivo de aprovecharse correctamente.
- Línea Premium: El porcentaje de utilización de materiales reciclables es en cierta medida inversamente proporcional a la durabilidad de los productos, una optimización y sacrificio de recursos reciclables, hasta llegar a una línea que priorice la calidad sacrificando el porcentaje

de reciclaje, puede permitir la entrada a mercados de mayor poder adquisitivo sin perder la imagen de marca.

- Investigación de Tratamiento de Textiles y Plásticos: Una investigación a profundidad e innovación en el desarrollo de materiales, podría permitir estar en la vanguardia del tratamiento de materiales, compensando la falta de calidad y permitiría diferenciarse de otras iniciativas de reciclaje que pudieran competir, protegiendo así la cuota de mercado y generando un mercado propio.
- Artesanías realizadas con residuos de procesamiento Textil: El aprovechamiento de residuos y materiales de los que no se disponen los conocimientos para tratar, o que no sirven para el catálogo de productos de ReTyPet podría permitir un aprovechamiento que a pesar de ser pequeño, podría ayudar a la cuota de mercado y posicionamiento de marca.

En base a estas definiciones se puede ubicar cada servicio/producto nuevo en los siguientes cuadrantes:

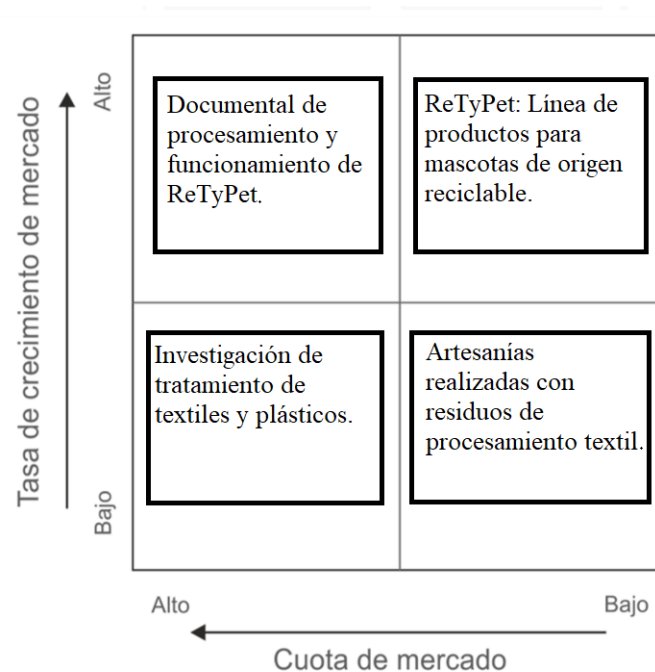


Figura 7.9: Matriz BCG ReTyPet y sus Diversificaciones

Como se puede observar, el análisis arroja que la nueva búsqueda de productos o servicios

permitirá cubrir las distintas cuotas y aumentar las tasas de crecimiento, convirtiendo a ReTyPet en una empresa íntegra y que busca llegar a cada tipo de cliente.

7.4.2. Matriz Condición Estratégica (ADL)

A través del Análisis Condición Estratégica (ADL), se llega a la siguiente matriz:

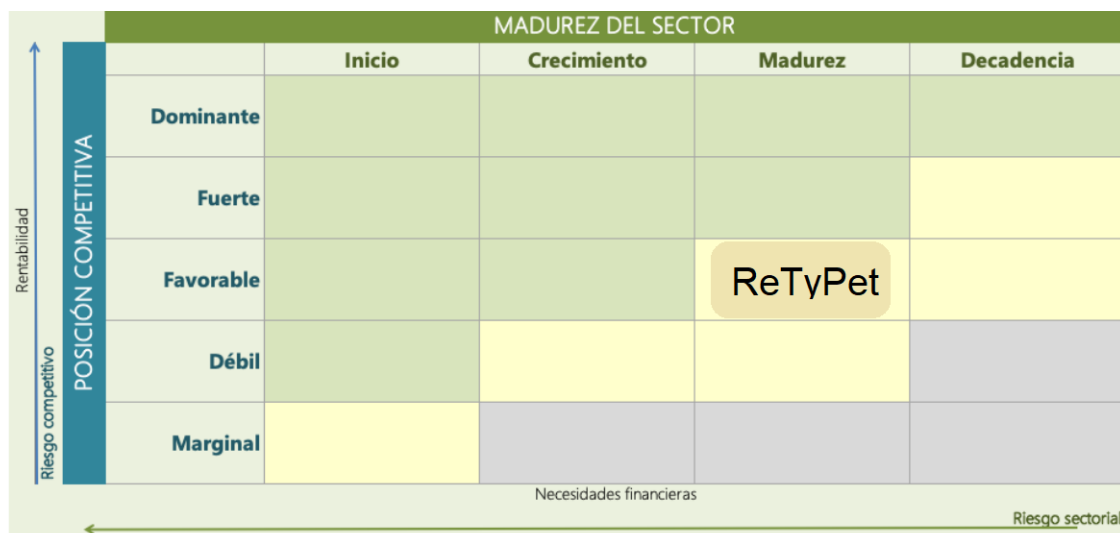


Figura 7.10: Matriz ADL

En donde se explicita que el sector se encuentra en estado de madurez. Si bien los proyectos asociados al reciclaje textil o de plásticos se encuentran en crecimiento, ReTyPet busca posicionarse y competir en el sector tradicional de accesorios para mascotas, el cual se encuentra parcialmente en estado de madurez dentro de la industria chilena, pero a nivel global, existen empresas sumamente consolidadas que se encuentran presentes en el mercado. En cuanto a la posición competitiva se posiciona como favorable dado las características positivas que brindan ventajas respecto a la competencia, las cuales ya han sido tratadas en secciones anteriores.

Dentro de las características del marco teórico de la Matriz ADL, se pueden evidenciar las siguientes características y estrategias según los posibles resultados (posición):

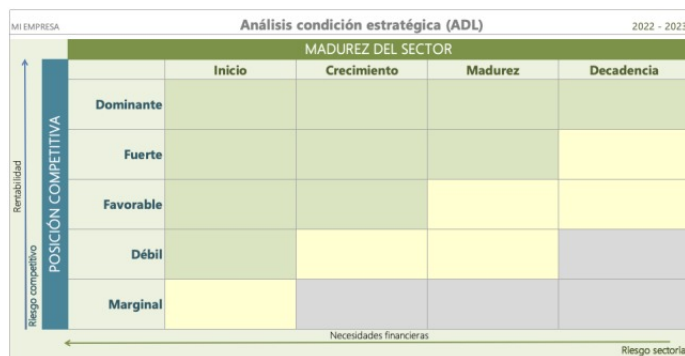


Figura 7.11: Matriz Estratégica ADL

Como se puede observar, la estrategia que corresponde es “Mantener la posición. Buscar y defender Nicho”. El análisis, contrario a lo que se plantea en un caso inicial, recomienda no intentar entrar a competir en el mercado tradicional de accesorios para mascota, si no que apunta a intentar buscar y conservar un nicho, dado que el proyecto no se inserta en el mercado aun, es posible que ese escenario se dé y sea el camino más oportuno, hay que tomar en consideración esa posibilidad.

7.4.3. Matriz GE - McKinsey

Antes de aplicar la Matriz GE se procede a realizar el análisis por la unidad estratégica de negocio seleccionada de ReTyPet, que corresponde a la sección operativa de la línea de origen reciclable de accesorios para mascotas en la dimensión de competitividad y atractivo de mercado:

Competitividad:

- **Cuota de Mercado Relativa:** Todavía no se ha lanzado la marca al mercado.
- **Precio:** Los precios respecto al mercado son mejores que la mayoría de oferentes, por lo que este punto favorece considerablemente a la empresa.
- **Diferenciadores e Innovación:** El origen reciclable, el diseño artesanal y lo único del producto dado el proceso de reciclaje, hacen diferente a ReTyPet respecto a la competencia.
- **Grado de Expertise de la Empresa:** Los dueños y colaboradores de las empresas son profesionales con grado universitario lo que promueve una calidad profesional, pero aun falta años de trayectoria en cuanto al sentido de marca y el rubro específico de ReTyPet.

- **Imagen de Marca:** Aún no tiene una fuerza ya que se está incorporando al mercado, por lo cual este punto es bajo.
- **Capacidad Financiera:** Se cuenta con la capacidad financiera adecuada para llevar el proyecto, sin embargo, se debe tener en cuenta una mayor inversión a mediano-largo plazo para la innovación y competencia adecuada.
- **Distribución:** Se pretende utilizar redes sociales y los canales físicos ya establecidos en tiendas de productos para mascotas, facilitando el proceso inicial.

Atractivo de Mercado:

- **Accesibilidad:** La línea de productos iniciales de ReTyPet, tienen un rango de precios accesibles, algunos de los productos más básicos poseen precios aptos para todo consumidor y más baratos que la gran mayoría de la competencia.
- **Tasa de Crecimiento:** Dado la novedad del producto, los puntos de distribución establecidos, los precios y el bajo nivel de conocimiento de marca inicial, el crecimiento en sus inicios se espera sea exponencial.
- **Infraestructura:** No requiere estructura física de venta, solo un punto físico que funcione como taller de manufactura y bodegaje, que en un principio es bastante básico y pequeño, pudiendo reducir costos utilizando una vivienda.
- **Margen Bruto:** Dado el bajo costo de producción, de materia prima, de maquinaria y de costos fijos, se espera un margen aceptable en un inicio para insertarse en el mercado y luego un margen lucrativo una vez establecido en el mercado.
- **Competidores:** Existen magnates mundiales en el mercado, con baja fidelidad, pero con productos altamente desarrollados y una gran variedad y calidad.
- **Diferenciación:** Posee un grado alto de diferenciación de la competencia, pues el mercado de accesorios en general es altamente industrializado y producido con productos contaminantes.
- **Concentración del Mercado:** Existe una gran variedad de marcas con baja participación, algunas marcas internacionales con presencia y algunos puntos con productos genéricos,

ninguna de estas marcas posee una alta fidelidad de clientes o una situación monopólica considerable a excepción de algunos nichos.

Cabe destacar que todos los factores a considerar, fueron analizados desde la perspectiva de una startup, es por esto que por simplicidad se considerará que todos los factores tienen el mismo porcentaje de importancia a excepción de la cuota de mercado relativa, pues ReTyPet aún no se encuentra presente en el mercado.

En base a la revisión de los puntos iniciales y dando una nota del 1 al 9, donde para la dimensión atractivo 1 es poco atractivo y 9 muy atractivo y para la dimensión de competitividad 1 es poco competitivo y 9 muy competitivo, se tiene la siguiente puntuación:

		Factores de Competitividad		% Importancia	Puntos
1	Competitividad Factores Clave	1	Cuota de Mercado Relativa	0%	1
		2	Precio	17%	7
		3	Innovación	17%	7
		4	Grado de Expertise	17%	4
		5	Imagen de Marca	17%	8
		6	Capacidad Financiera	17%	3
		7	Distribución	17%	6
		Total			100%

		Factores de Atractividad		% Importancia	Puntos
2	Atractividad Factores Claves	1	Accesibilidad	14%	7
		2	Tasa de Crecimiento	14%	7
		3	Infraestructuras	14%	4
		4	Margen Bruto	14%	4
		5	Competidores	14%	4
		6	Diferenciadores	14%	6
		7	Concentración de Mercado	14%	8
		Total			100%

Figura 7.12: Factores Análisis GE - McKinsey

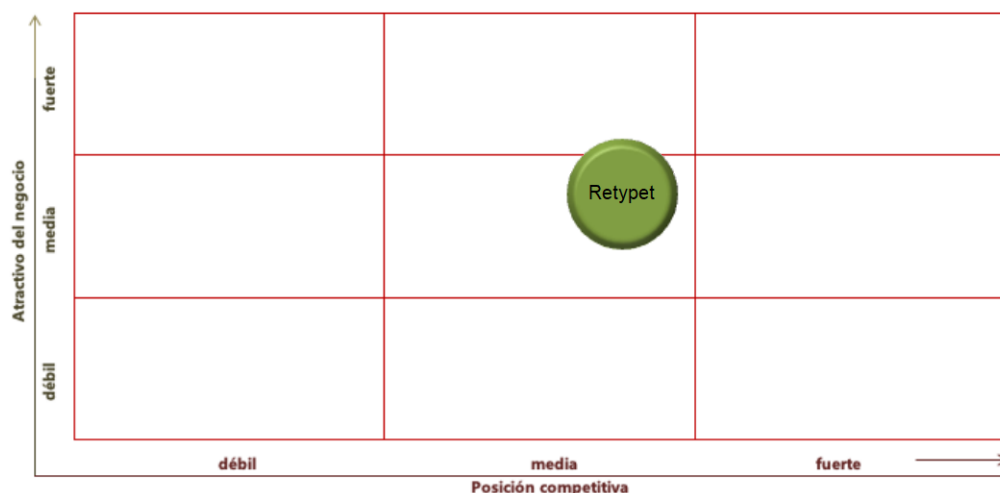


Figura 7.13: Matriz GE - McKinsey

Finalmente se puede apreciar que ReTyPet tiene una competitividad y un atractivo media - alta.

7.4.4. Estrategias Matriz GE - McKinsey

A través de la Matriz GE - McKinsey, se pueden determinar estrategias para aumentar ambos factores, es decir, competitividad y atraktividad según el análisis anterior, dando las siguientes líneas estratégicas:



Figura 7.14: Líneas Estratégicas Matriz GE - McKinsey

Según el análisis anterior, ReTyPet tiene una competitividad media - alta y un atractivo medio - alto, lo que recae en una zona de Reorientar (Cambiar) y Desarrollar (Invertir) el proyecto, por lo que estas estrategias serán presentadas a continuación:

- **Reorientar (Cambiar):** Una de las ideas originales y que en general suele ocasionar error a cualquier emprendedor es el querer competir en precio y a la vez distinguirse de la competencia y abarcar un mercado masivo, en este análisis y en análisis anteriores, se ha apuntado a que ReTyPet debe enfocar sus productos en un nicho, que valoren altamente el origen y las características de los artículos de la marca y obtener un margen más grande en un mercado acotado, con una especialización en las características que busca ese segmento.
- **Desarrollar (Invertir):** Dado que se encuentra en la fase de emprendimiento y aún no se dimensiona el mercado en la práctica y los riesgos a correr, los montos a invertir se vuelven inciertos. Además una debilidad actual es la falta de espalda financier, las fuentes de financiamiento externo son una solución factible en conjunto con los fondos concursables, por lo que resulta necesario una evaluación financiera futura.

7.5. Modelo Canvas

- Segmentos de Clientes:

- Adultos jóvenes entre 25 y 35 años con mascotas, que buscan o tienen la intención de aportar a revertir el cambio climático mediante acciones marginales y que les importa cuidar y consentir a sus mascotas mediante accesorios y juguetes.
- Familias con mascotas que tengan hijos adolescentes con alta presencia en redes sociales y preocupados por las mismas problemáticas que los adultos jóvenes. Buscan no gastar de más en productos para sus mascotas.
- Empresas en búsqueda de certificación de manejo responsable de residuos plásticos y textiles.

- Propuesta de Valor: Se apunta a los primeros dos segmentos con la misma propuesta de valor, es decir, accesorios y juguetes para mascotas de material textil 100 % reciclado, entregando la oportunidad de aportar a revertir el cambio climático mediante el consumo responsable. Para el primer segmento de adultos jóvenes la propuesta de valor incluye una variedad de productos con distintos rangos de precios, que sean evidentemente reciclados, con mucho material informativo y conectividad con redes sociales.

Para las familias se posee una línea de productos básicos, de los que se espera alcanzar un precio competitivo y accesible provocando que los padres de familias o sostenedores financieros acepten las compras realizadas por los jóvenes que si perciben valor diferencial.

Para el segmento de empresas, dado la ley de responsabilidad extendida del productor, las empresas necesitan certificar el procesamiento adecuado y reciclaje de sus residuos bajo ciertos estándares. ReTyPet ofrece la oportunidad de manejar los residuos de forma responsable, dándoles una segunda vida útil y entregando la certificación a cambio de un cobro por procesamiento.

- Canales:

- Redes sociales: Instagram, Whatsapp, Facebook, etc. Este canal busca alcanzar a las familias, mediante los hijos o jóvenes, los cuales suelen utilizar en mayor medida por estos medios.

- Tiendas de mascotas: para el segmento de adultos jóvenes sin hijos resulta importante no descuidar los canales tradicionales. Cubre a los que van directamente a la tienda cuando necesitan un producto.
 - Tiendas de mascotas virtuales: Este es el canal digital que posee más clientela y visibilidad dentro de jóvenes y adultos jóvenes, por lo que resulta fundamental la presencia en estos medios.
 - Página de internet: Lo ideal en un futuro es realizar una plataforma propia, en la que se pueda adjuntar en todas las redes sociales y tiendas de mascotas virtuales, para ofrecer todo el catálogo de producto, hablar de la empresa y entregar información.
- Relación con Clientes: Los accesorios para mascotas en general tienen una vida útil reducida y bastante variable dependiendo del tamaño y edad del perro, esta vida útil es aun más corta para el caso de juguetes reciclados, es por esto que se buscará generar una relación con sentido de lealtad por la marca.

Dicha lealtad se buscará generar en los dos segmentos mediante descuentos en una nueva unidad en caso de que los clientes lleven sus juguetes antiguos para que puedan ser desechados por nosotros de manera correcta, además de los clásicos descuentos por varias unidades para clientes con más de una mascota.

Para el segmento de la familia es importante el gestionar una relación mediante redes sociales, manteniendo presencia activa en estas plataformas, y recompensando a los clientes que interactúen con los perfiles, se puede generar que los clientes satisfechos sean los principales publicitarios.

- Recursos Clave:
- Materia prima: Textiles obtenidos para la elaboración del producto.
 - Máquinas: Trenzadora, guillotina, cardadora y cortadora de tela principalmente, necesarias para la producción y optimización de procesos.
 - Herramientas: Para el procesamiento y manipulación y manufactura de los productos.
 - Productos de sanitización: Obligatorios para la elaboración de un producto consciente con la salud de las mascotas y de los clientes.
 - Vehículo: Para el transporte de materias primas y productos terminados.

■ Actividades Clave:

- Recolección de ropa: Mediante centros de acopio de desecho textil y proveedores.
- Saneamiento y Procesamiento de ropa.
- Manufactura y elaboración del producto.
- Distribución: Mediante un vehículo propio se gestiona las entregas a tiendas de mascotas y compras online en el área de la comuna. Envíos de mediana y larga distancia debe ser gestionada con un proveedor de servicios logísticos.
- Relación con los clientes. Publicidad, ofertas y gestión de descuentos. Gestionar base de datos de los clientes para recuento de compras frecuentes.

■ Alianzas Clave:

- Empresas textiles, puntos de reciclaje y tiendas de ropa de segunda mano para mantener un adecuado flujo de materia prima con tal de satisfacer la demanda constante de nuevos juguetes.
- Fundaciones e iniciativas de reciclaje, que divulguen el proyecto y su beneficio en el combate contra el cambio climático, aumentando así el alcance de las ventas y la buena imagen empresarial.
- Medios comunicativos que estén dispuestos a hacer entrevistas, documentales, notas o cualquier acción audiovisual que permita mayor visibilidad.
- Veterinarias y tiendas de productos para mascotas en donde presentar el producto al alcance de los consumidores que aun no conocen ReTyPet por redes sociales.
- Sistema de distribución confiable y seguro, sobre todo el destinado a los despachos de las ventas online, entregando confiabilidad en la entrega del producto.

■ Fuentes de Ingreso:

- Venta de productos en tiendas de mascotas físicas, percibido mediante el pago de tienda vía factura.
- Venta de productos de manera online, mediante plataformas digitales de pago o transferencia directa.
- Cobro por procesamiento de residuos.

- Ingresos publicitarios por redes sociales.
- Estructura de Costos:
 - Mano de obra, costo fijo incurrido como sueldo mensual y componente variable de horas extra.
 - Tratamiento de materiales, se incurre como costo variable mensual, incluyendo los insumos necesarios para la sanitización y preparación de la materia prima, dependerá del volumen de material.
 - Distribución logística, costo variable tratado como pago a proveedor de servicios de distribución. La tarifa depende de una serie de variables entre las cuales también figura el nivel de ventas.
 - Energía eléctrica, costo variable mensual para máquinas en procesos productivos y además procesos administrativos y de coordinación logística.
 - Bodega, costo fijo incurrido mensualmente para manufactura y almacenamiento.
 - Gastos administrativos, incluye marketing y publicidad, licencias, material de oficina y remuneración de personal administrativo entre otros.

7.6. Política de Empresa y Objetivos Estratégicos

Para diseñar una Política Empresarial, es necesario tener actividades previas para consolidar este concepto. Lo primero que se plantea son los Factores Claves, que serán la base para que ReTyPet comience a construir y tener un norte. Lo segundo serán los Objetivos Estratégicos que tendrá la empresa, los cuales se encuentran en el marco de los factores claves, y se utilizarán Estrategias para cumplirlos. Finalmente se podrá exponer Políticas gracias a estas estrategias.

7.6.1. Factores Claves

Los factores claves son las áreas que debe gobernar ReTyPet, entre los cuales se encuentran Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Para cada uno de estos factores se establecen objetivos estratégicos a trabajar con sus respectivos indicadores de seguimiento, metas e iniciativas.

En finanzas, los objetivos serán aumentar los ingresos y minimizar costos, en donde ambos están relacionados con aumentar el porcentaje de rentabilidad a nivel empresarial. Teniendo un modelo de finanzas sólido se podrá atraer más fácilmente accionistas nuevos para invertir en ReTyPet y se podrá tener toda la estructura de costos al día.

En clientes, los objetivos serán aumentar la fidelización del cliente, aumentar la cuota del mercado y mejorar el servicio. Dentro de lo clave para cualquier negocio están estos tres objetivos, ya que aseguran una estabilidad de demanda, es decir, ingresos estables, que permitirán aumentar la inversión y crecer como empresa, aumentando la cuota de mercado de ReTyPet, además de entender la premisa general de tener el mejor servicio posible.

Factores clave y objetivos				
FACTORES CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos
1 FINANZAS Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros accionistas?	Aumentar los ingresos	% incremento ventas	15%	Aumentar la cantidad de ventas continuamente Aumentar las recepciones de ropa Aumentar las solicitudes de certificación
	Minimizar costos	%Variación Costo	%0-5%	Negociar costos con proveedores Buscar descuentos por empresas Optimizar procesos
2 CLIENTES Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros clientes?	Aumentar Fidelización del Cliente	% Variación Cliente	15-20%	Promover campañas testimonios Entregar descuentos especiales
	Aumentar la cuota del mercado	% Participacion Mercado	0,1-0,5%	Promover la marca Dar cupones o incentivos para mejorar la fidelización Realizar documentales, entrevistas y campañas
	Mejorar el servicio	% Satisfacción	70%	Realizar encuestas mensualmente Entregar una zona para reclamos, consultas y sugerencia
				Realizar una página de empresa

Figura 7.15: Factores Clave 1

En los Procesos Internos se tienen los procesos que ReTyPet puede cambiar para alcanzar las metas y satisfacer a los accionistas y clientes, en donde para sobresalir en este aspecto, se proponen los siguientes objetivos estratégicos: Aumentar la competitividad, innovación, captación de clientes y visitas a la plataforma. El foco principal de estos objetivos es asegurar que ReTyPet compite en el mercado, sobresale por su innovación y sigue resolviendo problemáticas del día a día, mejorando la captación de clientes.

El factor clave de Aprendizaje y Crecimiento se puede encontrar con objetivos que logran cumplir la visión de ReTyPet, a través de la filosofía de mejora continua y métodos KAIZEN, se puede perfeccionar la empresa constantemente. Los objetivos son el diseño de productos, actualizar la plataforma constantemente con el fin de entregar la última información sobre los procesos de reciclaje y mejorar la calidad de materiales.

Factores clave y objetivos				
FACTORES CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos
3 PROCESOS INTERNOS Para alcanzar nuestras metas y satisfacer a accionistas y clientes ¿en qué aspectos del negocio debemos sobresalir?	Aumentar Competitividad	%implementación	60%	Realizar seguimiento de competencia Estudio de Mercado Benchmark continuo
	Ser innovadores	%Proyectos completados	80%	Analizar proyección de iniciativas Implementar iniciativas Realizar seguimiento hasta estar completado
	Aumentar captación de clientes	MAU: montly active user/total usuarios	85%	Aparecer en páginas web Mandar mail o SMS de la plataforma
	Aumentar Visitas	%Conversión	5-10%	Promover navegación de la pagina Entregar un tour guiado por la pagina Realización de contenido atractivo por RRSS
4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Para lograr nuestra visión ¿Qué debemos hacer para mantener un crecimiento y mejora continuas?	Diseño de Productos	Productos lanzados/mejorados	95%	Estudiar Últimos artículos científicos Asesoría de Diseñador Industrial Estudio de Competencia y precios de inversión
	Actualizar la Plataforma Constantemente	Nuevos Artículos en la web	95%	Registrar Procesos de forma Audiovisual Investigar páginas de Interés Conseguir testimonios
	Mejorar Calidad de Materiales	Pruebas de Resistencia	5%	Experimentar fórmulas con distintos porcentajes Mejorar el tratamiento de materiales Mejorar el proceso de selección de Ropa

Figura 7.16: Factores Clave 2

7.6.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos están asociados al cumplimiento de los factores claves, los cuales se encuentran establecidos en la sección anterior, estos objetivos se establecen para trabajar de forma específica y sentar estrategias.

A continuación se expresan los objetivos estratégicos generales y específicos, generando estrategias para el cumplimiento de estos, haciendo seguimiento a través de los indicadores, los cuales presentan rangos mínimos, medios y óptimos.

Objetivos Estratégicos						
Unidad de Operaciones (Plataforma)			Opción Estratégica: Reforzar			
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores Seguimiento	METAS/ Objetivos Concretos			
			Mínimo	Medio	Óptimo	
1	Aumentar Rentabilidad	Aumentar Ingresos	% Incremento Ingresos	10%	15%	20%
	Disminuir Costos Variables	% Disminución de Costes	3%	5%	8%	
2	Aumentar Clientes	Aumentar Empresas socias	% Aumento Empresas	15%	20%	25%
	Aumentar Visitas RRSS	% Visitas	50%	70%	90%	
3	Aumentar la Participación de Mercado	Aumentar la Venta	% Incremento Ventas	10%	15%	20%
	Aumentar la Capacidad de Producción	% Aumento Producción	30%	50%	70%	
4	Aumentar la Calidad de Servicio	Aumentar el nivel de Satisfacción	% Clientes Satisfechos	60%	75%	85%
	Disminuir Reclamos	% Reclamos	10%	7%	3%	

Figura 7.17: Objetivos Estratégicos

7.6.3. Políticas de Empresa

Continuando con los objetivos estratégicos que se pudieron apreciar en la sección anterior, se establecen las siguientes políticas para consolidar este proceso:

Políticas			
Unidad de Operaciones (Plataforma)		Opción Estratégica: Reforzar	
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Políticas	
1	Aumentar Rentabilidad	Aumentar Ingresos	Aumentar puntos de ventas y alcance de publicidad
			Call Center y material audiovisual
	Disminuir Costos Variables		Monetizar Redes Sociales, proyectos y documentales
			Modernización y adquisición de maquinaria especializada
2	Aumentar Clientes	Aumentar Empresas socias	Estudio intensivo de procesos y control del trabajo
	Aumentar Visitas RRSS		Inversión en diseño gráfico, plataforma de internet e investigación normativa
			Retiro de productos, servicio de puntos de reciclaje y planificaciones periódicas
3	Aumentar la Participación de Mercado	Aumentar la Venta	Comunicación cercana con entidades
			Asignar un relacionador público
	Aumentar la Capacidad de Producción		Inscripción a asesorías de emprendimientos (Sercotec)
			Investigación de hábitos de RRSS de segmentos objetivos
4	Aumentar la Calidad de Servicio	Aumentar el nivel de Satisfacción	Economía de Escala e inversión
			Plan de Marketing y Marketing digital
	Disminuir Reclamos		Productos enfocados en segmentos
			Análisis financiero, cotización y evaluación de demanda

Figura 7.18: Políticas

7.7. Planificación Financiera

Para la planificación financiera se realizará un análisis exhaustivo en cuanto a todos los costos asociados al proyecto, la inversión, tasas de mercado, facilidades de pago, como también el precio competitivo para que ReTyPet entre de manera estratégica en el mercado.

Dentro de los costos, se desglosan los que corresponden a fijos y variables, que se detallarán más adelante, y por último se estimará la demanda proyectada para los próximos 5 años.

7.7.1. Aspectos a Considerar

Antes de que se realicen proyecciones, es necesaria la explicación de las consideraciones para los cálculos.

Primero, en cuanto al mercado y el entorno de los accesorios para mascota, según un estudio realizado por la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Católica [16], en Chile hay alrededor de 12,5 millones de perros y gatos con dueño y con una tendencia al alza. También se menciona que el 65 % va al veterinario al menos una vez al año, por lo que se considerarán a estos como potenciales compradores que presentan un grado mínimo de preocupación o capacidad de inversión en el bienestar de sus mascotas, es decir 8.125.000 mascotas aproximadamente.

Por otro lado, un estudio realizado por CADEM [18] indica que El 86 % de los entrevistados señala que tiene al menos una mascota, 13 puntos más que el 2019. Es más, entre quienes tienen, el número promedio de mascotas aumentó de 2,3 en 2019 a 2,7 en 2022. Con estos datos se puede estimar un crecimiento anual aproximado en la cantidad de mascotas de un 4 % anual, el cual se considerará solo como 3 % debido a que existen efectos circunstanciales de la pandemia de coronavirus que puede elevar el resultado.

La cuantificación de la cantidad de mascotas que reciben los cuidados adecuados por sus dueños se muestra a continuación:

Año	Max Mascotas
1	8.125.000
2	8.368.000
3	8.619.000
4	8.878.000
5	9.144.000

Tabla 7.1: Población Objetiva de Mercado

Por otro lado, un estudio realizado por EMR Enterprise [17] menciona que El mercado de cuidado de mascotas en Chile alcanzó un valor de USD 1.942 millones en el año 2023. Se estima que el mercado crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta del 5,9 % entre 2024 y 2032, para alcanzar un valor de 3.253 millones de USD en 2032.

7.7.2. Demanda y Proyecciones

Teniendo los antecedentes claros, en base a la demanda del mercado anteriormente detallada y tomando en consideración el factor determinante del escenario de un ingreso de una nueva marca que se inserta como un pequeño emprendimiento, resulta evidente que el principal limitante va a ser la capacidad de producción, la logística de distribución y el conocimiento de marca, dado que estos 3 puntos se tratarán con mucho cuidado, dando pasos seguros y evitando realizar inversiones riesgosas, se considerará la capacidad de producción de 1 trabajador en el primer año y se añadirá 1 en cada año siguiente.

Por otro lado, se considerarán como parámetros de producción, jornada laboral de 45 horas, 30 minutos para realizar un producto terminado y un precio de venta promedio de producto de \$6.000 pesos chilenos, por lo tanto, un trabajador en un mes de 4 semanas laborales produce un aproximado de 360 productos mensualmente, los cuales poseen un precio de venta total de \$2.160.000 en un caso ideal, resultando la capacidad de cada periodo de la siguiente forma:

Categoría / Año	1	2	3	4	5
Trabajadores	1	2	3	4	5
Productos	4.320	8.640	12.960	17.280	21.600
Ingresos (CLP)	25.920.000	51.840.000	77.760.000	103.680.000	129.600.000

Tabla 7.2: Proyección de Trabajadores, Producción e Ingresos

Teniendo una participación en el mercado de:

Año	Participación
1	0.013 %
2	0.025 %
3	0.037 %
4	0.049 %
5	0.06 %

Tabla 7.3: Participación de Mercado

Nótese que se está tomando una participación baja dado la inexperiencia dentro de un mercado ya establecido y aprovechando lo escalable del proyecto para ingresar con cautela al mercado. Los valores son referenciales y sujetos a evaluación.

7.7.3. Inversión

El primer costo a considerar es la inversión para poder realizar el proyecto, según lo estudiado en procesos de industrias similares como Ecocitex (recicladora textil), las maquinarias indispensables para el procesamiento de relleno, son la trituradora de textiles y la cardadora, para la realización de relleno de desecho textil y para la manufactura una máquina de coser y una guillotina o sierra.

Existen trituradoras de rangos de precios muy variados dependiendo de la cantidad a procesar, pero en general, esta máquina procesa bastante rápido, por lo que una de menor escala resultará suficiente. De acuerdo a las cotizaciones esta se encuentra al rededor de los \$850.000 CLP.

En cuanto a la cardadora, suele ser un proceso lento que requiere mayor inversión de maquinaria, esta se encuentra en torno a los \$1.800.000 CLP.

Al igual que en los casos anteriores, las máquinas cortadoras de tela y las máquinas de coser, tienen amplios rangos de precio de acuerdo al grado de industrialización, en un inicio se considerarían equipos básicos pero de nivel industrial, sumando ambos un monto de \$500.000 CLP.

Por cada nuevo trabajador se adquirirá una nueva máquina de coser por un valor de \$200.000 CLP.

Hasta el momento la inversión en maquinaria asciende al monto de \$3.150.000 CLP, el cual se redondeará en \$ 4.000.000 considerando herramientas pequeñas para la limpieza de las prendas, insumos básicos, recipientes para materiales, etc.

7.7.4. Costos Variables

Los costos variables están asociados al nivel de producción, el cual ya se estableció en el punto anterior que estará directamente relacionado con el número de trabajadores dado que los procesos críticos y limitantes son los que implican la mano de obra humana. Es por esto que los costos variables se calcularán como un porcentaje de las ventas.

Para este caso se considerarán los costos de gastos básicos, insumos, transporte, packaging, gastos administrativos y comisión de venta (de las tiendas intermediarias), a los cuales se les asignarán los porcentajes de 1 %, 2 %, 2 %, 4 %, 5 % y 6 % respectivamente, sumando así un 20 % del ingreso de venta.

Según los ingresos de ventas esperados señalados anteriormente, los costos variables resultarían:

Categoría / Año	1	2	3	4	5
Ingresos (CLP)	25.920.000	51.840.000	77.760.000	103.680.000	129.600.000
Costos Variables (CLP)	5.184.000	10.368.000	15.562.000	20.736.000	25.920.000

Tabla 7.4: Costos Variables

7.7.5. Costos Fijos

Los principales costos fijos son remuneraciones, marketing y el arriendo de espacio, este último en los primeros años se dispone de un terreno particular que se estima será suficiente para los primeros años. A contar de el tercer año se arrendará un terreno, el cual se considera equivalente a una casa con un terreno mediano, ubicada en un sector poco céntrico pero accesible, se estima que se puede llegar a conseguir un arriendo por \$400.000 CLP mensuales.

Dicho esto, para las remuneraciones, dado que no se requiere de mano de obra mayormente especializada, solo personas con habilidades de costura básicas, las remuneraciones por persona se estiman en \$600.000 CLP mensualmente.

Dada que esta es una empresa que obtendrá mayor lucro en la medida que se realicen ventas digitales y que el público objetivo son usuarios de RRSS, se invertirá fuertemente en marketing y marketing digital, contratando una persona part-time que administre las redes sociales y asignando ingresos para publicidad por un total de \$600.000 CLP mensualmente, lo cual irá aumentando en \$ 400.000 CLP cada año.

Resultando así los costos fijos de la siguiente manera:

Año	1	2	3	4	5
Remuneraciones (CLP)	7.200.000	14.440.000	21.600.000	28.800.000	36.000.000
Marketing (CLP)	7.200.000	12.000.000	16.800.000	21.600.000	26.400.000
Costos Fijos	14.400.000	26.440.000	38.400.000	50.400.000	62.400.000

Tabla 7.5: Costos Fijos

7.7.6. Tasas

Las tasas que se deben considerar, son la tasa impositiva y la tasa mínima atractiva de retorno que el inversionista contempla.

En cuanto la tasa impositiva hay que considera la tasa de impuesto de primera categoría, que corresponde según la información extraída por el Servicio de Impuestos Internos es de un 27 %

[19].

Y para el caso de la tasa mínima atractiva de retorno se estima que en base a negociación de cartera, el Banco de Chile le retribuye una rentabilidad de un 0,833 % mensual efectivo, pasando a un total anual de un 10.1 % [20]

7.7.7. Evaluación del Proyecto

Incorporando todos los ingresos, costos e inversión en el flujo de caja económico tenemos el siguiente cuadro resumen de evaluación (en miles de pesos):

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos (Ventas)		\$ 25.920	\$ 51.840	\$ 77.760	\$ 103.680	\$ 129.600
Remuneraciones		\$ -7.200	\$ -14.440	\$ -21.600	\$ -28.800	\$ -36.000
Marketing		\$ -7.200	\$ -12.000	\$ -16.800	\$ -21.600	\$ -26.400
Arriendo				-\$4.800	-\$4.800	-\$4.800
Maquinaria			-\$200	-\$200	-\$200	-\$200
Inversión	\$ -4.000					
Costos Variables		\$ -5.184	\$ -10.368	\$ -15.562	\$ -20.736	\$ -25.920
UAI		\$ 6.336	\$ 14.832	\$ 18.798	\$ 27.544	\$ 62.200
Impuesto (27 %)		\$ -1.711	\$ -4.005	\$ -5.075	\$ -7.437	\$ -16.794
UDI		\$ 4.625	\$ 10.827	\$ 13.723	\$ 20.107	\$ 45.406
FCN		\$ 4.625	\$ 10.827	\$ 13.723	\$ 20.107	\$ 45.406
FCA	\$-4.000	\$ 625	\$ 11.453	\$ 25.175	\$ 45.282	\$ 90.688

Tabla 7.6: Flujo Caja de ReTyPet con un Horizonte de 5 años.

Y los indicadores financieros de este flujo de caja son:

Indicador	Valor
TMAR	10.1 %
TIR	162.2 %
VAN	\$61.380.000
PAYBACK	1

Tabla 7.7: Indicadores Financieros de Inversión

Como el VAN es mayor a cero se recomienda realizar el proyecto, además el nivel de rentabilidad del proyecto es muy superior a la tasa de descuento de evaluación (10,1 %).

Por otro lado tiene un payback muy bajo, de tan solo un año y fracción, por lo que en esta cantidad de tiempo desde el inicio se tendrá la recuperación de la inversión realizada para ReTyPet.

Resulta relevante mencionar que los indicadores financieros de TIR y Payback arrojan resultados en base a la inversión inicial, que se ha mencionado múltiples veces que es muy baja y escalable, por lo que quizás los altos valores no son un reflejo real de que resulte conveniente la realización del proyecto, pues al ser un emprendimiento pequeño, se asume que todos los trabajos administrativos deben ser realizados por un equipo de trabajo, que probablemente sean los dueños.

De las utilidades se tiene que considerar la conveniencia en cuanto al tiempo, es decir obtener un sustento personal que pueda resultar conveniente por sobre un sueldo. En este contexto si observamos los valores finales de utilidades, el primer año se obtiene un valor positivo pero muy bajo, el segundo y tercer año se obtiene un valor que ofrece una remuneración mensual menor a 1 millón de pesos, que dependiendo el caso, quizás no resulte suficientemente atractivo por sobre trabajar. Solo a partir del cuarto año se considera un ingreso de mayor conveniencia, por lo que debe ser evaluado el tiempo de inversión en mano de obra y puesta en marcha o considerar gastos adicionales.

7.8. Plan de Marketing Táctico

Para trabajar en el plan de marketing, se considerará solamente el plan táctico, ya que la mayoría de los pasos de la realización de un plan de marketing estratégico ya se abordaron a lo largo de este documento, es decir, un análisis interno y externo, segmentación de mercado, propuesta de valor, posicionamiento, presupuesto, etc. Además, como se mencionó en el marco teórico el objetivo de este documento es la inserción adecuada y salir adelante del valle de la muerte, que según el análisis financiero, a mediados del primer año ReTyPet se encontraría en superavit. Concluyendo así, que el énfasis se debe hacer en el corto plazo inicialmente.

Dicho esto, el plan de marketing táctico se realizará siguiendo La metodología para el marketing mix de las "4P" y las "4A":

7.8.1. Definición

Las definiciones de Producto, Precio y Plaza ya han sido realizadas en el Modelo Canvas y el análisis financiero.

Para el caso de la promoción, serán las actividades y acciones en las cuales serán utilizadas para aumentar los niveles de ventas y alcanzar metas de visualización y crecimiento.

El segmento principal a mencionado en el Canvas, y por lo tanto al cual enfocar la promoción, es el de adultos jóvenes entre 25 y 35 años con mascotas, estudios universitarios e interés por combatir el cambio climático. En general, este rango etario se caracteriza por tener la mayor cantidad de usuarios de redes sociales, representando el 21,8 % de los usuarios, de los cuales las principales plataformas que usan son Facebook, Instagram, YouTube, TikTok y LinkedIn [26]. Además, existen datos realmente relevantes sobre el e-commerce, que indican que se le debe prestar cada día más atención a la venta digital, tales como que "Cada chileno gasta en promedio USD\$1.500 anuales en compras en línea", "durante el periodo 2023-2026, el comercio electrónico de Chile tendrá un crecimiento anual compuesto (TCAC) del 18 % hasta llegar a los US\$56,3 mil millones." [27]. Esta pequeña parte de la gran cantidad de estadísticas que existen sobre el e-commerce y el uso de RRSS de adultos jóvenes, ya es más que suficiente para poner especial énfasis en las ventas digitales y el marketing digital.

7.8.2. Tácticas

Como se concluyó en el punto anterior, el público objetivo presenta un comportamiento creciente hacia el uso del e-commerce. Las RRSS, con un uso adecuado, permiten un alcance masivo y también reducir drásticamente los costos de venta, distribución, arriendo y personal de venta.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la venta física sigue resultando sumamente relevante para el segmento objetivo y puede permitir apuntar a los otros segmentos mencionados anteriormente en el modelo Canvas, es decir, usuarios más jóvenes y adultos a cargo estos. Además, el mercado de productos para mascotas ya presenta una red de puntos de venta establecida, que puede resultar en una gran oportunidad de venta.

Dicho lo anterior, las tácticas son las siguientes

- **Tácticas Producto:** Para el producto, el principal foco debe ser el transmitir el valor real de ReTyPet, pues los productos fabricados a través de cadenas de producción sustentable, y más aun, realizados de productos reciclados, tienen un valor agregado que en la mayoría de los casos no es apreciable a simple vista, es por esto que las acciones deben estar enfocadas en informar de la forma más clara y rápida posible sobre el valor agregado de ReTyPet, principalmente en diseño de productos y packging.

Por otra parte se debe trabajar en los elementos no incluidos directamente en el producto que permiten transmitir su valor, tal como capacitación de vendedores, estandarización de puntos de venta, infografías respecto al impacto del reciclaje y reducción de huella de carbono.

Un tercer elemento que puede agregar valor a los puntos de venta es disponer de elementos educativos de reciclaje textil, es decir, usando muestras de material de cada etapa del proceso de reciclado y que se pueda interactuar con ellos.

- **Tácticas Precio:** Se debe tener en consideración que los consumidores suelen asociar precio con calidad, si bien se mencionó anteriormente que un fuerte competidor son los productos importados desde china, con los cuales es casi imposible competir en precio, no necesariamente obliga a bajar el precio de todo el mercado, existen consumidores con otras prioridades, que buscarán un precio más elevado para asegurar calidad, ese debe ser el

segmento al cual apuntar..

- **Tácticas Plaza:** Como se mencionó en otras parte del informe, uno de los beneficios del mercado de productos para mascotas, es que cuenta con una red de puntos de venta en tiendas veterinarias, que solo se dedican a la compra y venta de productos de otras marcas, por lo que a cambio de una reducción en la utilidad, se puede aprovechar esta red para posicionarse, darse a conocer y aumentar las ventas. Es sumamente importante en este punto cuidar la imagen, la formalidad institucional y la capacidad para generar acuerdos comerciales.

Por otro lado, Chile dispone de una sólida red de apoyo para emprendedores, especialmente aquellos que se dedican a productos artesanales y reciclados. Esta red ofrece puntos de venta estratégicos, con costos de arriendo mínimos o incluso nulos, en lugares de alta concurrencia. Estas oportunidades se potencian durante fechas festivas, convirtiéndose en excelentes plataformas para comercializar productos y acercarse al público. Además, permiten segmentar geográficamente la audiencia, maximizando el alcance y el impacto de las ventas.

- **Tácticas de Promoción:** Los principales esfuerzos deben estar en el diseño de las redes sociales, el sistema de venta y la actividad en la creación de contenido.

Para el diseño de las redes sociales en una fase inicial se debe realizar un logo que transmita de la mejor manera posible que es una empresa de material reciclable, también crear plantillas básicas para infografías y material audiovisual. En una segunda etapa se debe externalizar esta labor a un diseñador y trabajar en conjunto.

En cuanto al sistema de ventas, en un inicio debe ser manejado manualmente mediante conversaciones directas con los clientes en redes sociales y se debe mantener el control usando plantillas básicas de Excel o similares. En una segunda instancia se espera trabajar en respuestas automatizadas, una plataforma web y una bodega digitalizada con aplicaciones especializadas, todo esto trabajando en conjunto con un diseñador web.

Finalmente La creación de contenido en primera instancia, se recomienda realizarla mediante material grabado de forma sencilla, transmitiendo información de los procesos, clientela y datos de cuidado ambiental, esto con el apoyo de las plantillas básicas y el logo. Se debe trabajar y estudiar el texto que acompañe a las publicaciones y la biografía página y elementos orales de comunicación tales como, slogan, hashtags, trends, descripciones elaboradas,

speechs, etc. De manejarse bien estos elementos, pueden aumentar exponencialmente el alcance de las RRSS. En una segunda instancia, dependiendo el volumen de ventas se debe asignar esta importante labor a un profesional especializado en el manejo de redes y el diseño gráfico.

7.8.3. Presupuesto

El presupuesto se encuentra asignado en la planificación financiera, este consta de \$ 600.000 CLP mensualmente, lo cual irá aumentando en \$ 400.000 CLP cada año. Se espera que el primer año sea utilizado para la puesta en marcha de las acciones de marketing en su nivel básico, es decir, el diseño del packaging, los materiales infográficos necesarios para la venta en ferias y eventos, consultorías con diseñadores, licencias de programas de diseño, publicidad digital, etc.

En una segunda instancia se deben utilizar estos recursos en el perfeccionamiento de todo lo asociado al packaging y el diseño de marca y además se debe incorporar un profesional encargado solamente del manejo de redes sociales, diseño de material y venta digital.

7.8.4. Indicadores clave de Rendimiento (KPI)

Los indicadores claves de seguimiento se agrupan en dos, los de ventas y en interacción con RRSS.

Los indicadores de ventas pueden ser fácilmente analizados separándolos por ventas digitales, ventas en ferias y eventos y ventas en puntos fijos, permitiendo observar la evolución de cada uno de estos canales, para evaluar y calibrar los esfuerzos y recursos que se debe asignar en cada uno de estos.

Por otra parte, cada una de las redes sociales en su faceta de empresa, ofrece estadísticas de seguidores e interacciones con la cuenta de la empresa y cada una de sus publicaciones. Hay que hacer especial énfasis en el análisis de las publicaciones con publicidad pagada, para determinar en la práctica, cuan útil está resultando la inversión, si se debe aumentar o reasignar a otros canales.

7.8.5. Complemento "4A"

Como se mencionó en el marco teórico, la metodología de las "4P" es una muy buena metodología para organizar ideas asociadas al marketing, pero carece de profundidad y es poco específica, por lo que el complemento con la metodología de las "4A" es el siguiente:

- **Aceptabilidad (Producto):** Pensando en la perspectiva de la aceptabilidad del cliente, se deben superar las expectativas de este al momento de buscar un producto, es por esto que se deben aprovechar los elementos que generen sorpresa y llamen la atención. Además de trabajar en el packaging y diseño de productos pensando en transmitir el mensaje de ReTyPet, se debe también transmitir calidad y profesionalismo empresarial. Por otra parte también se debe cuidar mucho la calidad de trabajo en la fabricación, pues los productos para mascotas se encuentran sometidos a muchos movimientos y forcejeo.
- **Asequibilidad (Precio):** Como se mencionó en la táctica de precio, se debe escoger el precio con cuidado, para no alejarse de la asequibilidad de pago de el cliente objetivo. Si bien en este caso se apunta a un segmento con buen poder adquisitivo, se debe considerar la disposición de pago. Por lo que una buena herramienta para abarcar bien el segmento, es realizar productos de buena calidad, con el precio que corresponda, pero presentar una gamma de productos con distintos precios para apuntar a las necesidades inmediatas del cliente y luego evaluar el desempeño de las ventas de cada producto.
- **Accesibilidad (Plaza):** Si bien las tácticas presentadas anteriormente ya presentan una muy buena cobertura, hoy en día y principalmente el cliente objetivo tiene opciones de accesibilidad tremendamente fáciles de casi cualquier tipo de producto con delivery a la puerta de su casa. Por lo que además de la venta física y digital mediante RRSS. Puede ser buena idea utilizar plataformas externas de venta digital con sistema de reparto propio a costa de un margen, tales como Mercado Libre, Correos de Chile, Amazon, etc.
- **Apreciación (Promoción):** Si bien ya se mencionaron diversas medidas que están enfocadas en la apreciación del cliente respecto a la empresa y el producto, es algo difícil de crear y de manejar, por lo que algo que complementaría este trabajo, sería la búsqueda de retroalimentaciones y el estudio de estas para ajustar el trabajo en el cual se invierte el presupuesto de Marketing.

8. Conclusiones

ReTyPet posee un modelo de negocios sumamente valioso, que coincide con un momento que tiene mucho potencial, pues se encuentra dentro del marco de los objetivos de la agenda 2030 de la ONU, combate la creciente contaminación industria del “Fast Fashion” y a nivel local, Chile se encuentra tramitando una ley que puede disparar la necesidad de realizar reciclaje textil, ofreciendo una oportunidad invaluable que se puede explotar.

Chile, a pesar de presentar problemas políticos y sociales, sigue siendo un lugar favorable para realizar un emprendimiento, pues la red de apoyo a emprendedores aún existe, los tratados internacionales siguen en pie, los impuestos a las empresas se mantienen estables, existen proyectos e incentivos para la innovación y los modelos de negocios de economías circulares y las negativas proyecciones económicas que se esperaban para el período 2022-2024 no han resultado como se esperaba, por el contrario, han presentado resultados mucho mejores de los que se proyectaba.

A lo largo de la realización del diseño de plan estratégico se pudo observar que solo con la identificación de elementos y la investigación para completar cada uno de los modelos, se obtiene información muy valiosa, llegando al punto de que al realizar la primera aplicación del modelo, en el camino se llegó a pequeñas conclusiones que requirieron ajustes en modelos ya realizados para que tenga coherencia. Este proceso se siente bastante similar a los procesos iterativos de mejora continua, en donde solo la visualización adecuada de la información significa un aporte desde la perspectiva de pensamiento.

Por otro lado, la metodología una vez finalizada ayuda a evitar dar pasos, sobre todo en periodos iniciales, debido a que la realización secuencial de modelos, unidos en una sola gran metodología global que trabaja parte por parte las partes de interés, ofrece distintas perspectivas, funcionando como si se tuviesen distintas personas nutriendo la solución de un problema.

Como se mencionó en el problema de investigación, el 97,5 % de las empresas en Chile cierran dentro de los primeros 5 años, la gran mayoría de estas son por problemas financieros, es por esto que un análisis financiero realista resulta sumamente importante. En este caso se hizo un análisis financiero para un caso optimista, pero con números bastantes pequeños, el cual resultó indicadores porcentuales sumamente favorables, tales como una TIR del 162.2 %, una TMAR del

10.1 % y un payback de 1 año. Pero los números no lo son todo en un análisis financiero, en este caso de la interpretación de estos, se obtiene que la ganancia neta es muy baja para los primeros años considerando que no se contabilizan una gran cantidad de labores que recaen en cualquier emprendedor al comenzar a trabajar en su propia empresa, por lo que resulta en una decisión de costo de oportunidad el escenario planteado, pues si bien no presenta alto riesgo, requiere una alta inversión de tiempo para un retorno lejano. Se recomienda analizar horizontes de evaluación más largos o inversiones mayores con mayor cuota de mercado para contrastar resultados.

Los conceptos filosóficos, a pesar de resultar sencillos en su concepto general, son un pilar fundamental a la hora de identificar el rumbo de una empresa, sobre todo en emprendimientos, en los cuales las decisiones recaen en pocas personas, es importante determinar y establecer lineamientos superiores, que permitan determinar, objetivos y estrategias, para así no confundir el camino o intentar abarcar más de lo que se puede.

Un factor muy importante a considerar sobre este escenario que suena muy optimista, es que en la gran mayoría de los casos, el mayor ponderante a la hora de escoger un producto, es el precio, y actualmente existen productoras altamente industrializadas que poseen costos extremadamente bajos con los cuales resulta muy difícil competir, el estudio en el día a día del comportamiento de los clientes respecto a productos que proveen de economías circulares y su sensibilidad a estos modelos versus el precio, es un punto clave en el éxito de ReTyPet.

Bibliografía

- [1] ROLDÁN, P. (2020). Negocio. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- [2] QUIROGA, M. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- [3] DELGADO, L. (2021). Análisis pestel: qué es, cuándo y cómo hacerlo. *Pensemos*. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>
- [4] D, I. (2019). ¿Qué es un análisis de la cadena de valor?. *Rankia*. Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/4168477-que-analisis-cadena-valor-ejemplos>
- [5] PÉREZ, M. (2021). Matriz de perfil competitivo. *Zona Económica*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- [6] FERREIRA, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*. Recuperado de: <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- [7] MOLINA, T. (2021). *Son casi el 99 % de las empresas en Chile: Lo cifras detrás de las pymes, protagonistas en el debate previo a las primarias*. EMOL. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/07/13/1026565/cifras-pymes-chile-primarias.html>
- [8] (2023). *Informe mensual de constitución de empresas y sociedades*. MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/08/informe-res-2023-julio.pdf>
- [9] JARA, N. (2019). *El Valle de la Muerte del emprendimiento: ¿cómo sobrevivir?*. DIRECCIÓN GENERAL DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO. Recuperado de: <https://www.pucv.cl/pucv/noticias/destacadas/el-valle-de-la-muerte-del-emprendimiento-como-sobrevivir>
- [10] JARAMILLO, S. (2021). *¿están las condiciones para emprender en chile?*. EL MOSTRADOR. Recuperado de: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/01/31/estan-las-condiciones-para-emprender-en-chile/>

- [11] MATA, J. (2021). *Las 5 causas más frecuentes del fracaso empresarial*. EMPRENDERALIA MAGAZINE. Recuperado de: <https://www.emprenderalia.com/las-5-causas-mas-frecuentes-del-fracaso-empresarial/>
- [12] (2023). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. NACIONES UNIDAS. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- [13] GONZÁLEZ, J ET AL. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. UNIVERSIDAD PRIVADA DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN, VENEZUELA. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- [14] GARCÍA, A. (2021). *VAN, TIR y Pay-back: ¿qué son y en qué se diferencian?*. ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-que-se-diferencian>
- [15] SERVICIO NACIONAL DE MIGRACIONES (2021). *INFORME DE RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN DE PERSONAS EXTRANJERAS RESIDENTES EN CHILE*. INE. Recuperado de: https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/demografia-y-migracion/publicaciones-y-anuarios/migraci%C3%B3n-internacional/estimaci%C3%B3n-poblaci%C3%B3n-extranjera-en-chile-2018/estimaci%C3%B3n-poblaci%C3%B3n-extranjera-en-chile-2022-resultados.pdf?sfvrsn=869dce24_4
- [16] SAN MARTÍN, P. (2024). *La "explosión" del mercado de mascotas en Chile: Dueños gastan hasta \$ 100 mil al mes y retail se adapta a nueva realidad* EMOL. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2024/07/16/1136504/mercado-mascotas-chile.html#:~:text=En%20Chile%20hay%20alrededor%20de,Veterinaria%20de%20la%20Universidad%20Cat%C3%B3lica.>
- [17] EMR (2024). *Mercado de Cuidado de Mascotas en Chile* EMR. Recuperado de: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cuidado-de-mascotas-en-chile>
- [18] CADEM (2024). *El Chile que viene - Mascotas* CADEM. Recuperado de: <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Chile-que-Viene-Mar-2022-Mascotas.pdf>
- [19] SII (2024). *Impuesto a la Renta de Primera Categoría*. SII. Recuperado de: https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html

- [20] (2024). *Tasas de Interés*. BANCO CENTRAL. Recuperado de: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/tasas-de-interes>
- [21] VALLET, TERESA, EMILIA, C., CORTE, D., GUILLÉN, M., FANDOS, J. C., . . . MONTE, P. (2015). *Principios de marketing estratégico*. BARCELONA: SAPIENTIA.
- [22] PORTER, M. (1995). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CIUDAD DE MÉXICO: EDITORIAL CONTINENTAL.
- [23] KOTLER, P., KELLER, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. MEXICO: PEARSON.
- [24] MCCARTHY, J. (1997). *Marketing*. MADRID: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- [25] SHETH, R., SISODIA, R. (2012). *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customers, Companies and Society*. GOIZUETA: TAYLOR FRANCIS LTD.
- [26] (FORNER P. 2024). *Estadísticas del uso de redes sociales en 2024 (informe España y mundo)*. UNA VIDA ONLINE. Recuperado de: <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>
- [27] (2023). *Comercio electrónico en Chile: datos y estadísticas 2023*. AMERICAS MARKET INTELLIGENCE. Recuperado de: <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-chilenos-por-internet/>