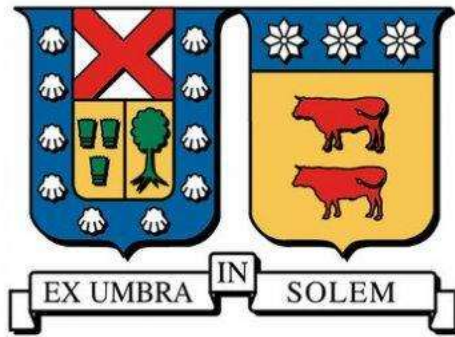




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE MARKETING PARA EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE ROPA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

ROBERTO ORLANDO ANDRÉS MUÑOZ SANDOVAL

PROFESOR GUÍA

JORGE CEA VALENCIA

VALPARAÍSO, 06 DE DICIEMBRE, 2021.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a todas las personas que fueron parte de este proceso, en especial a mi familia y amigos, además de todos los profesores que fueron partícipes de mi formación profesional. Todos ustedes fueron parte fundamental y me entregaron todo su apoyo para poder cumplir mis metas y objetivos.

Especialmente, quisiera expresar mi gratitud y afecto a mis padres, los cuales me formaron y siempre me apoyaron en cumplir mis metas, también quisiera hacer énfasis en mis hermanos Vanessa y Franco quienes siempre creyeron en mí, en mis capacidades y me entregaron su apoyo incondicional, siendo una parte importante de la persona que soy actualmente.

También quisiera incluir a mis amigos, con quienes he compartido momentos, situaciones y palabras de aliento en extremo valiosas, haciendo este proceso no solo formativo, sino también de crecimiento personal.

Gracias a Ximena, quien fue mi principal apoyo no solo durante la realización de esta memoria, sino también durante la mayor parte de mi carrera universitaria. Gracias por tu apoyo incondicional, tus palabras de ánimo, tus consejos y tu compañía.

Índice de Contenidos

Capítulo 1: Problemática	4
Capítulo 2: Objetivos	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. Objetivos Específicos	5
Capítulo 3: Antecedentes	6
3.1. Empresas en Chile	6
3.2. Microemprendimientos en Chile	7
3.3. Industria de la Moda	9
3.4. Microemprendimiento CaroTienda	14
Capítulo 4: Marco Teórico	16
4.1. Marketing	16
4.2. Marketing en las Redes Sociales	16
4.3. Plan de Marketing	17
Capítulo 5: Metodología	33
5.1. Análisis Externo	33
5.2. Análisis Interno	33
5.3. Análisis del Cliente Actual	34
5.4. Análisis FODA	34
5.5. Reformulación del Modelo de Negocios	34
5.6. Declaración de la Misión	34
5.7. Segmentación	35
5.8. Estrategias	35
5.9. Marketing Mix	35
Capítulo 6: Desarrollo Plan de Marketing	36
6.1. Análisis Externo	36
6.2. Análisis Interno	46
6.3. Análisis del Cliente Actual	55
6.4. Análisis FODA	59
6.5. Reformulación Modelo de Negocios Canvas	61
6.6. Plan de Marketing Estratégico	68
6.7. Plan de Marketing Operativo	77
Capítulo 7: Conclusiones	88
Referencias	90

Índice de Figuras

Figura 1	9
<i>Ventas globales anuales de la industria del vestuario en miles de millones de US\$.</i>	
Figura 2	10
<i>Evolución ventas de vestuario, calzado y accesorios.</i>	
Figura 3	11
<i>Exportaciones e importaciones textiles de Chile en millones de US\$.</i>	
Figura 4	12
<i>Porcentaje de usuarios que compra a través de redes sociales en múltiples industrias.</i>	
Figura 5	13
<i>Perfil de los compradores de vestuario online.</i>	
Figura 6	24
<i>Cadena de valor.</i>	
Figura 7	26
<i>Modelo de negocios Canvas.</i>	
Figura 8	45
<i>Magnitud de las cinco fuerzas de Porter para la industria retail de vestuario en Chile.</i>	
Figura 9	54
<i>Modelo de negocios Canvas utilizado por CaroTienda en la actualidad.</i>	
Figura 10	55
<i>Distribución de las ventas en base al canal de contacto con el cliente.</i>	
Figura 11	56
<i>Distribución de sexo de los compradores en Instagram</i>	
Figura 12	56
<i>Distribución de sexo de los compradores vía teléfono o WhatsApp.</i>	
Figura 13	57
<i>Distribución geográfica comunal de los clientes actuales de CaroTienda.</i>	
Figura 14	58
<i>Distribución de los medios de pago utilizados por los clientes.</i>	
Figura 15	58
<i>Distribución de la cantidad de unidades comprometidas en cada venta.</i>	
Figura 16	67
<i>Modelo de negocios Canvas propuesto para el negocio.</i>	
Figura 17	71
<i>Nivel de actividad e inactividad física según nivel socioeconómico.</i>	
Figura 18	80
<i>Prendas, tallas y materiales a ofrecer en CaroTienda.</i>	
Figura 19	82
<i>Productos disponibles, proveedores y costos unitarios.</i>	
Figura 20	83
<i>Precios más bajos de productos ofrecidos por la competencia de CaroTienda.</i>	
Figura 21	84
<i>Precio de los productos ofrecidos por CaroTienda.</i>	

Capítulo 1: Problemática

CaroTienda corresponde a un emprendimiento de venta de ropa deportiva femenina al por menor iniciado Carolina Muñoz en junio de 2019 y se desarrolla en la comuna de Temuco.

Actualmente se comercializan calzas deportivas en las cuales es posible encontrar diversos modelos, diseños y colores, así como variadas tallas, todo esto con la finalidad de poder satisfacer las necesidades de la mayor cantidad de personas posibles.

El negocio desde sus inicios se ha enfocado en una modalidad online, promocionando sus productos a través de redes sociales sin tener una tienda física. Así, a través de una página en la plataforma Instagram, Carolina busca captar clientes y ofrecer sus productos, entregando información sobre estos y sobre la tienda.

Con el Estallido Social ocurrido en 2019, en el que ocurrieron múltiples manifestaciones a lo largo del país y la pandemia en 2020, para las personas mantenerse en sus hogares significaba resguardar su integridad física, tanto por las manifestaciones como por el Covid-19, siendo incapaces de realizar compras de manera presencial.

Actualmente se está buscando maneras de captar más clientela y aumentar los ingresos percibidos por la venta de ropa deportiva femenina, ya que Carolina piensa que todo lo ocurrido a nivel nacional ha aumentado la necesidad de las personas de comprar de manera online a través de negocios como el suyo, pero no está segura de cómo lograrlo. Como en ningún momento se ha realizado un plan de marketing para abordar el emprendimiento, se buscará desarrollar uno para potenciar la demanda por los productos de Carolina, aumentar las ventas y los ingresos generados por el negocio.

Capítulo 2: Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general en el cual se enmarca el siguiente trabajo y los objetivos específicos en cada proceso de este.

2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing para CaroTienda, utilizando distintas herramientas de análisis enfocadas al macroentorno y microentorno en el que está inserto el negocio, para luego establecer las acciones y estrategias óptimas para aumentar la demanda y las ventas.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis externo sobre el entorno en que está inserta la empresa a través de las herramientas PEST y cinco fuerzas de Porter, con el fin de identificar oportunidades y amenazas existentes en el ambiente operativo de la empresa.
- Realizar un análisis interno de la empresa a través de la cadena de valor y el modelo Canvas, para revisar los recursos, capacidades y aptitudes de la empresa e identificar fortalezas y debilidades en ella.
- Realizar un análisis FODA, que consolide y concluya acerca de los aspectos evidenciados en los análisis externo e interno.
- Realizar la declaración de la misión, visión, valores y objetivos del negocio.
- Determinar los segmentos objetivos del negocio.
- Determinar las estrategias de marketing óptimas para el negocio, que sean congruentes con los resultados de los análisis externo e interno.
- Desarrollar el marketing mix de la empresa, estableciendo tácticas de precio, producto, plaza y promoción.

Capítulo 3: Antecedentes

3.1. Empresas en Chile

La Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2010) indica la clasificación de las empresas a nivel nacional, según lo dispuesto en la ley, dependiendo de los ingresos y/o cantidad de trabajadores:

- **Microempresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario y/o cuenten con máximo 9 trabajadores.
- **Pequeñas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean mayores a 2.400 UF, pero no superen las 25.000 UF en el último año calendario y/o cuenten con 10 a 49 trabajadores.
- **Medianas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean mayores a 25.000 UF, pero no superen las 100.000 UF en el último año calendario y/o cuenten con 50 a 199 trabajadores.
- **Grandes empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 100.000 UF en el último año calendario y/o cuenten con al menos 200 trabajadores.

Según el Servicio de Impuestos Internos (2020), al año 2019 existían 1.294.136 empresas contribuyentes alrededor de todo Chile. En cuanto a la clasificación de estas empresas, 769.797 corresponden a Microempresas, 206.313 son Pequeñas empresas, 29.256 son Medianas empresas, 14.749 corresponden a Grandes empresas y 274.021 empresas no poseen ventas o no se posee

información, por lo que no han podido ser clasificadas en alguna de las categorías anteriores. Es importante destacar que para que un contribuyente sea considerado empresa debe cumplir uno o más de los siguientes atributos:

- Es identificado como contribuyente de 1a Categoría.
- Presenta declaración jurada 1887.
- Presenta declaración jurada 1827.
- Es declarante vigente de IVA.

Además, esta clasificación se realiza durante el segundo semestre de cada año, por lo que, si un contribuyente presenta su declaración o ratificatoria posterior a la fecha de clasificación, con nuevos antecedentes que lo categorizan como empresa, no quedará clasificado como una.

De esta forma, las estadísticas dispuestas por el Servicio de Impuestos Internos corresponden a empresas formalizadas, dejando de lado todo el sector informal del comercio a nivel nacional.

En la comuna de Temuco específicamente, según el servicio de Impuestos Internos (2020), hasta al año 2019 se encontraban registros de 13.707 empresas Micro, 3.850 Pequeñas, 409 Medianas, 158 Grandes y 4.547 empresas sin clasificación por falta de información.

3.2. Microemprendimientos en Chile

Según datos obtenidos en la Sexta Encuesta de Microemprendimiento (EME6), realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (2020), en Chile existen 2.057.903 personas microemprendedoras, tanto a nivel formal como informal. De estas, 316.731 son empleadores y

1.741.172 trabajan por cuenta propia. Además, los hombres microemprendedores corresponden a 1.263.051 y las mujeres son 794.852.

A nivel regional, en la región de La Araucanía se detecta la mayor proporción de personas microemprendedoras que trabajan por cuenta propia, correspondiente a un 89,8%, mientras que el promedio nacional es de 84,6%.

En relación con las motivaciones para iniciar el emprendimiento, el 46,8% de los microemprendedores inició su negocio por necesidad, un 39% comenzó debido a la aparición de una oportunidad concreta, 10,9% lo realiza debido a tradición familiar y el 3,3% restante lleva a cabo el negocio por otros motivos.

En cuanto a actividad económica desarrollada, las personas microemprendedoras se desempeñan principalmente en comercio (28,4%) y servicios (28%). En comercio se desempeñan un 23,4% de los microemprendedores y un 36,4% de las microemprendedoras. En servicios la tendencia es parecida, un 22,1% del total de microemprendedores se desempeña en esa área, y las microemprendedoras corresponden a un 37,4% del total.

El 48,5% de los emprendimientos obtiene ganancias que llegan hasta 1 salario mínimo. Un 65% de las mujeres y 38,1% de los hombres se encuentran en esta categoría. Un 24,6% de los emprendimientos genera más de 1 salario mínimo y menos de 2 y 11,4% genera entre 2 y 3 salarios mínimos.

Del total de personas microemprendedoras, un 53,1% no ha iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Internos, un 36,2% lo ha hecho como persona natural y un 10,7% como persona jurídica.

La región de La Araucanía presenta el mayor porcentaje de personas microemprendedoras que no tienen inscripción en el Servicio de Impuestos Internos, con un 68,5%, mientras que el promedio nacional corresponde a 53,1%.

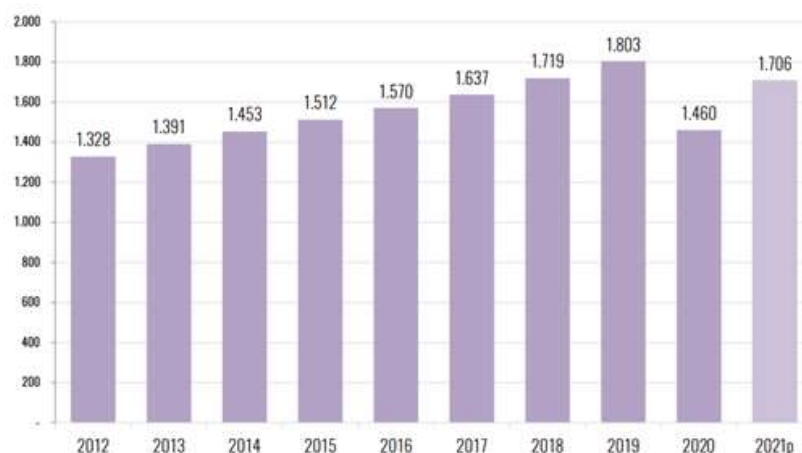
En lo que respecta a financiamiento del negocio, un 55,2% de las personas microemprendedoras inició actividades utilizando ahorros o recursos propios, 19,1% lo hizo a través de préstamos o créditos, 17% no necesitó financiamiento inicial y un 8,7% utilizó recursos propios y créditos.

3.3. Industria de la Moda

Según el Centro de Economía Digital (2021), la industria de la moda a nivel global ha presentado un crecimiento sostenido desde el 2012 al 2019. Durante el año 2020 se rompe esta tendencia. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

Figura 1

Ventas globales anuales de la industria del vestuario en miles de millones de US\$

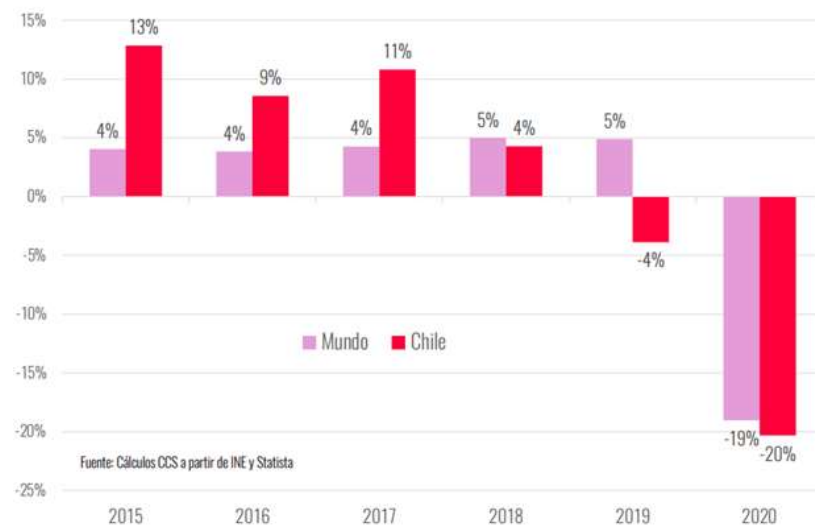


Nota. Obtenido de *Fashion Online*, por el Centro de Economía Digital, 2021.

Durante el año 2020, la venta de vestuario, calzado y accesorios disminuyó un 20%, mientras que en el resto del mundo disminuyó un 19%, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Figura 2

Evolución ventas de vestuario, calzado y accesorios



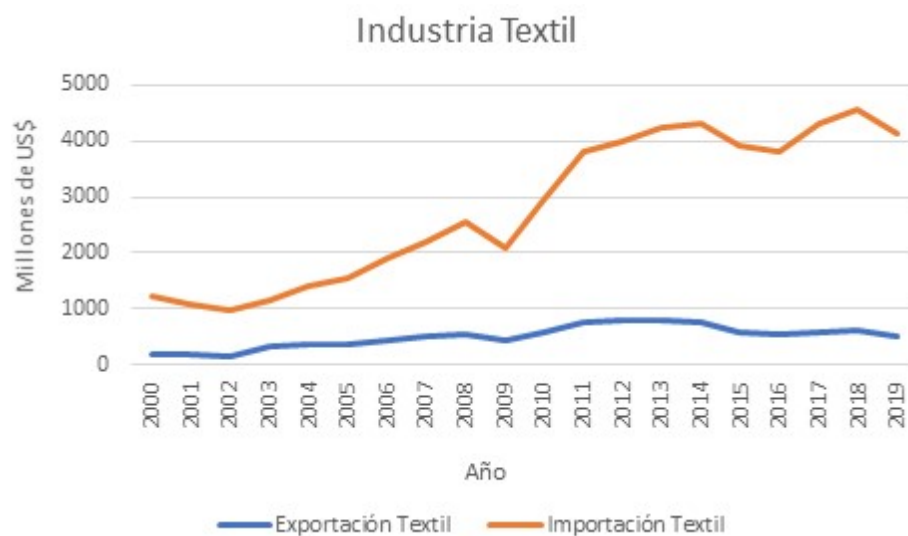
Nota. El gráfico representa la variación porcentual anual de ventas en las industrias del vestuario, calzado y accesorios, para Chile y el resto del mundo. Obtenido de *Fashion Online*, por el Centro de Economía Digital, 2021.

En cuanto a la industria nacional, según OEC (2021), las exportaciones de Chile de productos textiles en 2019 llegaron a un monto de 498 millones de US\$, lo cual corresponde a un 0,7% de las exportaciones totales. En cuanto a las importaciones del mismo año en productos textiles, el valor asciende a los 4.120 millones de US\$, lo que corresponde a un 6,15% de las

importaciones totales. Las exportaciones e importaciones textiles anuales se pueden apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 3

Exportaciones e importaciones textiles de Chile en millones de US\$



Nota. Elaboración propia a partir de bases de datos OEC, 2021.

Es posible observar que las exportaciones no han variado demasiado en el tiempo, a diferencia de las importaciones. Fashion Revolution (2019) afirma que este aumento en las importaciones es debido a que las marcas encuentran manufactura más barata en el extranjero, principalmente en Asia, aumentando sus márgenes de ganancia y vendiendo la ropa a un precio menor, pero también a una calidad menor que hace 15 años atrás.

Según la Cámara de Comercio de Santiago (2019), desde el año 2015 al 2018, el segmento de moda y belleza duplicó su facturación, llegando a los 400 millones de dólares.

En materia de gastos familiares, según el Instituto Nacional de Estadísticas (2018a), en la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, se determinó que en promedio 3,4% del gasto total

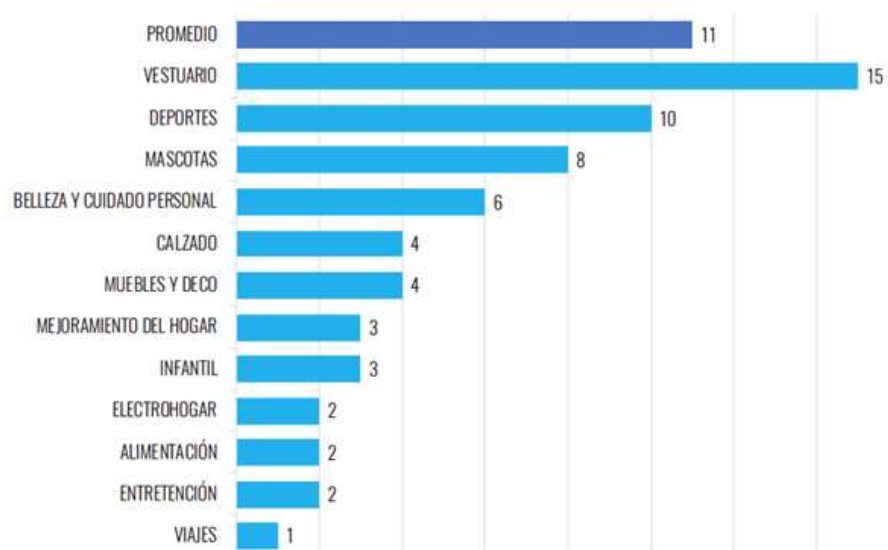
mensual de los hogares chilenos se destina a prendas de vestir y calzado, lo que se traduce en un gasto promedio mensual de \$38.690. Por otra parte, el Centro de Economía Digital (2021) indica que un 18% de las compras nacionales en 2020 fueron en vestuario, calzado y accesorios.

Vidal (2020) indica que Chile es el país que más consume ropa en Sudamérica, y que dicho consumo representa la mitad del consumo en toda la región. Además, en los últimos cinco años el chileno ha aumentado un 80% su consumo de ropa, pasando de 13 a 50 prendas nuevas anualmente, en promedio. Según FashionUnited (2021), en 2016 el gasto anual en ropa y calzado fue de 5.000 billones de pesos. Además, según Cooperativa.cl (2014), el consumo en ropa e indumentaria deportiva fue de 73 millones de dólares durante el año 2013, convirtiendo a Chile en el país con mayor consumo en Latinoamérica.

Según el Centro de Economía Digital (2019), en el año 2018 la categoría de consumo que en mayor proporción se adquirió a través de redes sociales fue el vestuario, como se observa en la siguiente imagen.

Figura 4

Porcentaje de usuarios que compra a través de redes sociales en múltiples industrias

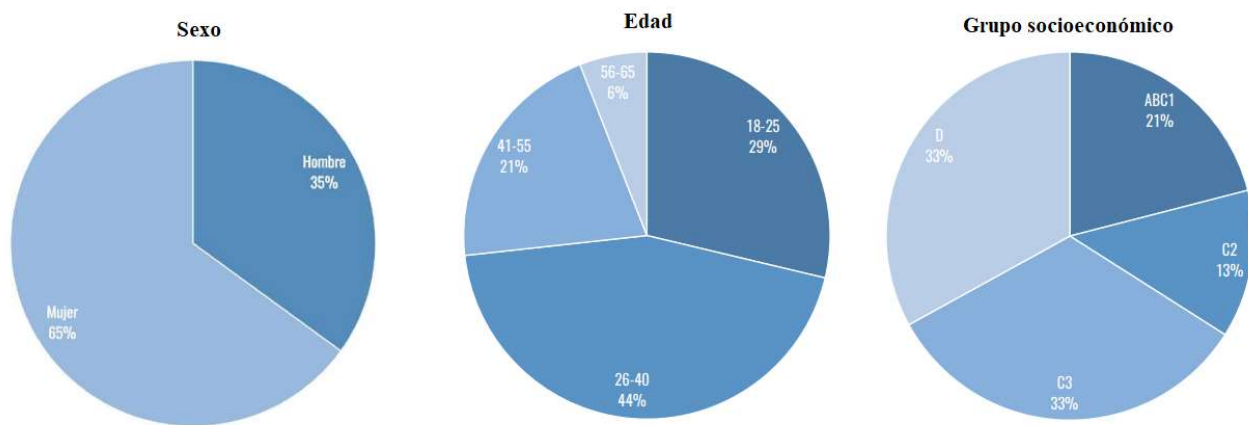


Nota. Obtenido de *Tendencias del Comercio Electrónico en Chile*, por el Centro de Economía Digital, 2019.

El Centro de Economía Digital (2021) representa en el siguiente gráfico el perfil de los compradores de vestuario online, indicando su sexo, edad y grupo socioeconómico.

Figura 5

Perfil de los compradores de vestuario online



Nota. Obtenido de *Fashion Online*, por el Centro de Economía Digital, 2021.

Según López (2015), es posible categorizar las tiendas de la industria del retail de vestuario en tres subsectores:

- Tiendas por departamento o multitiendas: este tipo de tiendas se caracterizan por ofrecer una amplia gama de artículos para toda la familia, incluyendo vestuario, calzado, artículos deportivos, de electrónica y para el hogar en general. Se encuentran generalmente en lugares con gran afluencia de público, como malls o centros comerciales. Dentro de esta categoría destacan tiendas como Falabella, Paris, Ripley y La Polar.

- Tiendas de especialidad: esta clase de tiendas están orientadas a ofrecer un tipo específico de productos a determinados clientes y se ubican en lugares dependiendo de su público objetivo, desde malls hasta pequeños centros comerciales exclusivos o especialistas, conforme el tamaño de la tienda. Se destacan tiendas como Adidas, Columbia, GAP, Maui And Sons y Calvin Klein.
- Supermercados: los Supermercados están enfocados principalmente en la oferta de alimentos y productos para el hogar, pero durante los últimos años se han ido incorporando nuevas líneas de productos, ofreciendo vestuario, calzado, artículos decorativos y electrodomésticos. En esta clasificación destacan supermercados como Jumbo, Lider y Tottus.

Según la clasificación realizada por el Servicio de Impuestos Internos (2020), existen tres actividades económicas dentro de las que se realiza la comercialización de vestuario al por menor. Al año 2019, en Temuco se poseían registros de 10 empresas con actividad económica de Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados, 24 empresas se encontraban en la actividad de Venta al por menor en comercios de vestuario y productos para el hogar (grandes tiendas) y 297 empresas realizaban la actividad de Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir en comercios especializados.

3.4. Microemprendimiento CaroTienda

En junio de 2019 Carolina Muñoz el emprendimiento CaroTienda, ubicado en Temuco, destinado a la venta al por menor de calzas deportivas para mujeres en distintas tallas y diseños.

El negocio se desarrolla exclusivamente a través de internet, utilizando la red social Instagram para promocionar los productos, comunicarse con los clientes, concretar las ventas, realizar concursos e informar promociones exclusivas.

Para la compra de mercadería, Carolina normalmente se contacta con proveedores de Santiago, pagando el despacho hasta Temuco. Estos proveedores varían, dependiendo de los precios que se logren cotizar en el momento.

Para la entrega de los productos a clientes se ofrece despacho a domicilio gratuito para los clientes dentro de las comunas de Temuco y Padre Las Casas. También existe la posibilidad de realizar envíos a otras localidades utilizando empresas de transporte como Starken.

Carolina lleva a cabo el emprendimiento por cuenta propia, llevando ella misma la contabilidad del negocio, manejo de la cuenta en Instagram, compra y recepción de productos, comunicación con compradores, entrega de los productos y servicio post venta. Esporádicamente solicita ayuda a su hijo Hugo, en casos que estima necesario.

Los niveles de venta actuales de la empresa son de aproximadamente 30 calzas mensuales. Esto genera ingresos por \$240.000. En base a cuanto valora Carolina su tiempo y trabajo en el negocio, las ganancias son bajas. Ella espera que con el paso del tiempo cambie la situación, una vez la demanda por sus productos aumente. Estos valores han variado bastante desde el inicio del negocio, en parte debido a que Carolina no siempre dedica la misma cantidad de tiempo y esfuerzo a las labores necesarias, ya que este emprendimiento no corresponde a su principal fuente de ingresos.

Capítulo 4: Marco Teórico

4.1. Marketing

La definición más sencilla de marketing, según Kotler y Armstrong (2012), corresponde a la administración de relaciones redituables con el cliente y su meta es atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

Según Kotler y Keller (2012), los especialistas en marketing también deben decidir qué características deben incluirse en el diseño de un nuevo producto o servicio, qué precios deben fijarse, dónde vender los productos u ofrecer los servicios y cuánto gastar en publicidad, ventas, Internet o marketing móvil.

La importancia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que facilitan o enriquecen la vida de la gente. Inspira mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.

4.2. Marketing en las Redes Sociales

Sánchez y Pinochet (2017) nos señalan que actualmente uno de los principales medios de comunicación es a través de las redes sociales virtuales, las cuales ofrecen un medio económico, ubicuo y masivo que favorece la difusión de información y conocimiento en una manera más

accesible y eficiente. Por estas razones las redes sociales pueden ser aprovechadas con fines publicitarios, utilizando estrategias de Marketing Digital.

La principal hipótesis sobre la utilización del marketing en las redes sociales es que a través de este se genera una mayor rentabilidad y crecimiento de la industria de las redes de Mercado, utilizando Big Data y Minería de Datos para clasificar a las personas con base en los patrones de conducta en las redes sociales y de esta manera generar estrategias de crecimiento y publicidad enfocadas a sus gustos (Salgado, 2017)

Otro factor importante para las empresas es saber qué es lo que el usuario hace en la red social, como por ejemplo sus búsquedas, mensajes, actividades y contenidos multimedia, los sitios web a los que ingresa, entre otros. Además, saber dónde está ubicado el usuario, para así poder filtrar la publicidad y anuncios (Asensio, 2015).

La inclusión de marketing digital en las organizaciones es efectiva por el cambio en las estrategias de comunicación de valor a los consumidores y la generación de relaciones duraderas y permanentes entre los usuarios y las Pymes, logrando un incremento de la rentabilidad y reconocimiento de estas, ya que se logra igualar el espacio de marketing comparado con las grandes empresas. Debido a esto las redes sociales son los lugares donde las Pymes tienen más presencia, dichas redes son: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, entre otras, gracias la creciente demanda que existe en este momento respecto al uso de estas (Torres, Rivera, Cabarcas y Castro, 2018).

4.3. Plan de Marketing

El plan de marketing, según Kotler y Keller (2012), corresponde al principal instrumento para la dirección y coordinación de marketing. Este opera en dos niveles, marketing estratégico y

marketing táctico. El plan estratégico de marketing define los mercados meta y la propuesta de valor de la organización en base al análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico u operativo de marketing establece las tácticas de marketing que incluyen las características del producto o servicio, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

Según de Vicuña Ancín (2008), el plan de marketing es un documento escrito, que posee contenido sistematizado y estructurado, realizando análisis, indicando objetivos, estrategias a seguir, los medios de acción a utilizar y luego traduce esto en términos de costos y resultados. Los planes de marketing presentan la siguiente estructura generalmente.

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación

- Análisis de la situación
- Diagnóstico de la situación

Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing

- Formulación de los Objetivos de Marketing
- Elaboración y Elección de las Estrategias de Marketing

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

- Plan de Acción
- Determinación del Presupuesto de Marketing

La importancia del plan de marketing radica en que permite verificar si está bien definido el negocio, los segmentos, los mercados y el mix de marketing. También permite comprobar si las estrategias para enfrentar a los actuales y potenciales competidores son las correctas (Kotler y Armstrong, 2008).

El objetivo del plan de marketing consiste en ayudar a la empresa su proceso de toma de decisiones. Las decisiones relativas al marketing, que se deben tomar, son: estrategias de marketing, segmentos objetivos, socios cooperativos, herramientas de comunicación y el presupuesto. Un plan de marketing describe las implementaciones específicas a corto plazo, que permitan aumentar los ingresos de la compañía en el largo plazo (Wood, 2003)

Considerando que de Vicuña Ancín (2008) indica que los planes de marketing pueden presentar variaciones en base a los criterios de cada autor, se define la siguiente estructura de tres fases para el plan de marketing, considerando las afirmaciones de los autores al respecto.

- Análisis y Diagnóstico de la Situación
- Plan de Marketing Estratégico
- Plan de Marketing Operativo

A continuación, se detallará cada una de estas fases del plan de marketing.

4.3.1. Análisis y Diagnóstico de la Situación

Según Kotler y Keller (2012), en esta fase se presentan los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. Se define el mercado, su tamaño, su crecimiento, tendencias y asuntos críticos. Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA. A continuación, se definen las herramientas de análisis externo e interno, para lograr comprender la situación de la empresa y su entorno y realizar un análisis FODA.

4.3.1.1. Análisis Externo

El principal propósito de este análisis corresponde a la identificación de oportunidades y amenazas estratégicas existentes en el ambiente en que opera la organización y que pueden influir en cómo se intente alcanzar la misión (Hill y Jones, 2009). Se utilizarán las herramientas de análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter.

4.3.1.1.1. Análisis PEST

Como Sammut-Bonnici y Galea (2015) indican, el entorno externo posee variables que están fuera del control de una empresa, pero requieren análisis para realinear las estrategias a entornos empresariales cambiantes. Las empresas operan como parte de un ecosistema más grande. Son vulnerables a una variedad de factores exógenos, que pueden tener un impacto importante en el posicionamiento competitivo de la empresa. Los impactos de factores externos se mitigan a través de estrategias preventivas.

PEST es un acrónimo de cuatro fuentes de cambio externas a la empresa: político, económico, social y tecnológico. El análisis PEST es un método poderoso y una herramienta ampliamente utilizada para comprender el riesgo estratégico. Identifica los cambios y los efectos del macroentorno en la posición competitiva de una empresa (Sammut-Bonnici y Galea, 2015).

4.3.1.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Según Porter (2008), la competencia por ganancias en una industria depende de cinco fuerzas competitivas, las cuales se detallan a continuación.

- Amenaza de nuevos competidores: esta amenaza depende de las ventajas que las empresas existentes poseen en relación con las entrantes, denominadas barreras de entrada, y de la reacción que las empresas entrantes pueden esperar de las antiguas.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: un sustituto realiza la misma función o una función similar a la del producto o servicio de una industria por medios distintos. La amenaza de productos sustitutos será alta dependiendo de la relación precio calidad de los sustitutos y de los costos de cambio de los compradores al adquirir sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores: el poder de negociación de un grupo de proveedores depende de la concentración del número de proveedores y empresas, la dependencia de los ingresos de los proveedores en la industria, los costos de cambio de las empresas, los productos diferenciados, los productos o servicios sustitutos y la amenaza de integración vertical hacia adelante.
- Poder de negociación de los compradores: el poder de negociación de un grupo de clientes depende de la concentración de número de compradores y empresas, los productos estandarizados, los costos de cambio de los compradores y la amenaza de integración vertical hacia atrás.
- Rivalidad entre competidores existentes: la intensidad de la rivalidad depende de la cantidad de competidores, el crecimiento de la industria, las barreras de salida, el nivel de compromiso y el conocimiento del rival.

4.3.1.2. Análisis Interno

El análisis interno, según Hill y Jones (2009), se concentra en revisar los recursos, capacidades y aptitudes de una empresa y tiene por objetivo detectar fortalezas y debilidades. En este análisis se utilizará la Cadena de Valor y el modelo de negocios Canvas.

4.3.1.2.1. Cadena de Valor

Según Porter (1985), la cadena de valor corresponde a una manera sistemática de examinar las actividades que una empresa lleva a cabo y como interactúan. Esta separa la empresa en actividades de valor estratégicas relevantes para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación potenciales y existentes.

Las actividades de valor pueden ser divididas en dos grandes categorías: actividades primarias y actividades de soporte. Las actividades primarias corresponden a las involucradas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y asistencia post venta. Las actividades de soporte apoyan a las actividades primarias y a sí mismas.

Las actividades primarias se pueden dividir en cinco tipos distintos:

- Logística de entrada: corresponden a actividades asociadas con recepción, almacenamiento y difusión de entradas al producto, como manejo de materiales, bodegaje, control de inventarios, planificación de vehículos y devoluciones a proveedores.
- Operaciones: son actividades que tienen relación con la transformación de insumos en el producto final, como mecanizado, empaque, ensamblaje, mantenimiento de equipos, puesta a prueba, imprenta y operaciones de las instalaciones.
- Logística de salida: actividades asociadas con la recolección, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como bodegaje de productos terminados,

manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de órdenes y planificación.

- Marketing y ventas: corresponden a actividades asociadas con la entrega de medios a través de los cuales los compradores pueden adquirir el producto y la inducción a que lo hagan, como publicidad, promoción, fuerza de venta, selección de canales, relación de canales y precios.

- Servicio: actividades asociadas con la entrega de servicios para mejorar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, entrenamiento, entrega de partes y ajuste de productos.

Las actividades de soporte se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Abastecimiento: se refiere a la función de compra de insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

- Desarrollo de tecnología: consiste en actividades que corresponden a esfuerzos para mejorar productos y procesos.

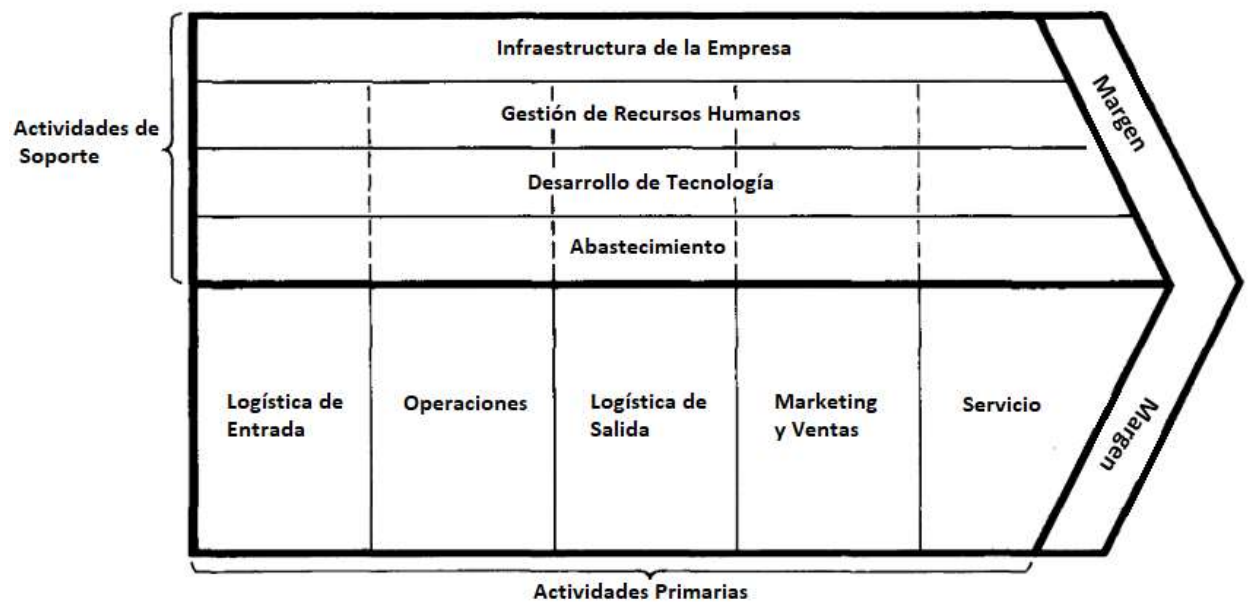
- Gestión de recursos humanos: consiste en actividades de reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el personal.

- Infraestructura de la empresa: consiste en actividades de gestión general, planeación, finanzas, contabilidad, legales, asuntos gubernamentales y gestión de la calidad.

En la siguiente figura se puede apreciar un diagrama representativo de la cadena de valor de una empresa.

Figura 6

Cadena de Valor



Nota. La imagen representa la cadena de valor de una empresa, según Michael Porter. Adaptado de *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, por Porter, M., 1985, New York: FreePress.

4.3.1.2.2. Modelo de Negocios Canvas.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo de negocio Canvas corresponde a un lenguaje compartido para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocio. Este puede ser mejor descrito a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de como una empresa pretende ganar dinero. Estos nueve bloques se definen a continuación.

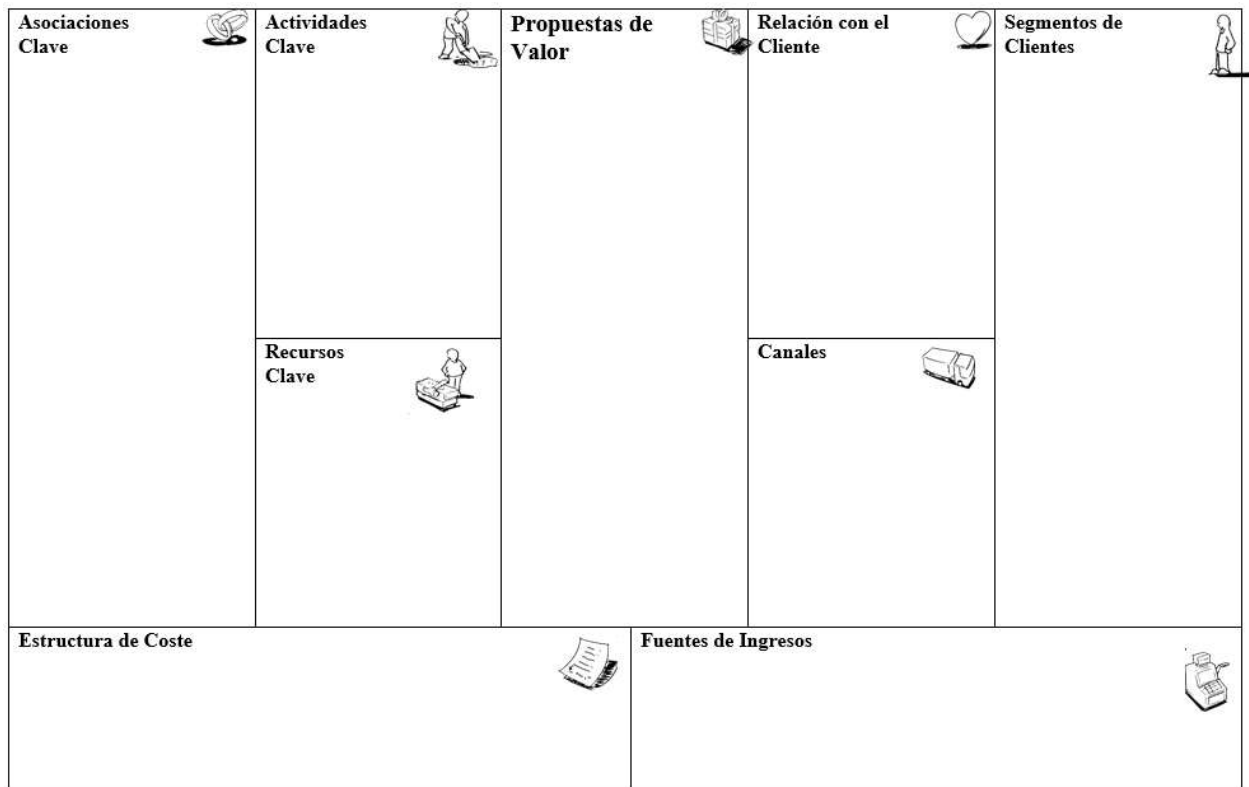
- Segmentos de clientes: define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa busca llegar y servir.

- Propuestas de valor: describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
- Canales: detalla como una empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de clientes para ofrecerles una propuesta de valor.
- Relación con el cliente: describe los tipos de relación que una empresa establece con segmentos de clientes específicos.
- Fuente de ingresos: representa el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes.
- Recursos clave: describe los activos más importantes necesarios para hacer funcionar su modelo de negocio.
- Actividades clave: detalla las cosas más importantes que la empresa debe realizar para hacer que su modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: representa la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio.
- Estructura de costos: describe todos los costos incurridos en la operación del modelo de negocio.

En la siguiente figura se muestran los bloques de construcción básicos del modelo de negocios Canvas.

Figura 7

Modelo de Negocio Canvas



Nota. La imagen representa la estructura del modelo de negocios Canvas. Adaptado de *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, por Osterwalder, A., y Pigneur, Y., 2010, John Wiley & Sons.

4.3.1.3. FODA

Según Hitt (2015), el análisis de la situación interna y externa da por resultado la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización, así como de las amenazas y oportunidades del entorno. Luego procede el análisis y diagnóstico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para detectar aquellas configuraciones que son benéficas o no para los esfuerzos que realiza la empresa para tener un buen desempeño.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas resume los problemas clave del entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de tener un impacto en el desarrollo de la estrategia. Esto también puede ser útil como base para generar opciones estratégicas y evaluar cursos futuros de acción. El objetivo es identificar hasta qué punto las fortalezas y debilidades son relevantes para, o capaces de lidiar con, los cambios que tienen lugar en el ambiente de negocio (Scholes, Johnson y Whittington (2008)).

4.3.2. Plan de Marketing Estratégico

Según Kotler y Armstrong (2008), en las decisiones estratégicas de marketing es necesario definir la misión de la empresa.

4.3.2.1. Definición de la Misión

Según Hill y Jones (2009), la definición de la misión posee cuatro componentes:

- Misión: describe qué hace la compañía. Corresponde a la razón de ser de esta y es su motivo de existencia. Para orientar la formulación de la misión, se responden las siguientes preguntas acerca de la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?
- Visión: expone cierto estado futuro deseado. Expresa lo que la compañía aspira a alcanzar.
- Valores: establecen la forma en que tanto los administradores como los empleados deben comportarse, cómo se deben realizar negocios y el tipo de organización que es necesario construir con la finalidad de ayudar a que la compañía logre su misión.
- Metas principales: estas son los estados futuros deseados, precisos y medibles que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con

precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Estas deben ser precisas y medibles, referirse a temas esenciales e importantes, deben ser desafiantes pero realistas y deben especificar el período de tiempo en el que deben alcanzarse.

4.3.2.2. Segmentación

Las principales variables de segmentación, según Kotler y Keller (2012), corresponden a geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

- Segmentación geográfica: esta segmentación se utiliza para dividir el mercado en unidades de acuerdo con su ubicación geográfica, como naciones, estados, regiones, provincias, comunas, entre otras.
- Segmentación demográfica: en este tipo de segmentación se divide el mercado por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social.
- Segmentación psicográfica: en esta segmentación se divide el mercado en base a sus características psicológicas y de personalidad, estilo de vida o valores.
- Segmentación conductual: esta clase de segmentación divide el mercado en base a sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de y su respuesta a un producto.

4.3.2.3. Estrategias

Según Scholes, Johnson y Whittington (2008), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, para lograr ventaja respecto a sus competidores, en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el objetivo de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Lambin (1995), indica que existen cuatro tipos diferentes de estrategias, estrategias genéricas, de crecimiento, competitivas y de cartera, las cuales define a continuación.

4.3.2.3.1. Estrategias Genéricas

Estas estrategias son aquellas que permiten conocer qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada, tomando en cuenta las características de la organización, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores. Existen tres tipos de estrategias genéricas.

- **Liderazgo en costos:** este tipo de estrategia se basa en prestar especial atención a todos los gastos en que incurra en el ejercicio del negocio y tiene como finalidad apuntar al mercado masivo. Los clientes que opten por productos o servicios de esta categoría privilegian precio por sobre calidad y no buscan productos o servicios diferenciados.

- **Diferenciación:** esta estrategia consiste en comercializar un producto o servicio que posea un carácter único, un elemento distintivo con respecto a la competencia y que esta diferencia sea percibida por los consumidores. Se apunta al mercado masivo y puede tomar la forma de imagen de marca, avance tecnológico reconocido, apariencia exterior, entre otras.

- **Concentración:** esta clase de estrategia consiste en enfocarse en las necesidades particulares de un segmento de compradores. La ventaja competitiva que se busca es la diferenciación, el liderazgo en costos, o bien ambas a la vez, pero únicamente respecto al segmento de la población objetivo.

4.3.2.3.2 Estrategias de Crecimiento

Estas estrategias se utilizan en la mayoría de las empresas e involucran el crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio y del tamaño de la organización. Existen tres clases de estrategias de crecimiento.

- Crecimiento intensivo: esta estrategia tiene como objetivo un crecimiento en el seno del mercado de referencia en el que opera la empresa, desarrollando las ventas de los productos actuales en los mercados actuales (Estrategia de Penetración), en nuevos mercados (Estrategia de Desarrollo de Mercados) o desarrollando ventas de productos nuevos o mejorados en los mercados actuales (Estrategia de Desarrollo de Productos).
- Crecimiento integrado: esta clase de estrategia busca desarrollar un crecimiento en el seno del sector industrial a través de la integración horizontal o vertical,
- Crecimiento por diversificación: este tipo de estrategia busca un crecimiento fuera de las actividades habituales de la empresa.

4.3.2.3.3 Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas toman en cuenta la posición y comportamiento de los competidores para definir cómo desea posicionarse la organización. Existen cuatro tipos de estrategias competitivas.

- Estrategia de líder: este tipo de estrategia es utilizada por la empresa dominante y que es reconocida de esta forma por los competidores. Se considera desarrollar la demanda global, proteger la cuota de mercado y la utilización de la experiencia para aumentar la rentabilidad.
- Estrategia de retador del líder: en esta estrategia la empresa declarada retadora es la que no domina el mercado y decide retar al líder para arrebatarse su posición dominante. Es una

estrategia ofensiva en la cual se debe considerar la forma en que se atacará al líder y es necesario evaluar la capacidad de reacción y defensa que posee el líder.

- Estrategia de seguidor: la estrategia de seguidor busca coexistir pacíficamente con el líder, sosteniendo una pequeña cuota de mercado. Se busca adaptar el comportamiento de la empresa en base a las decisiones de la competencia. Se debe segmentar el mercado de manera creativa, a través de investigación y desarrollo, pensando en pequeño y especializándose.

- Estrategia de especialista: esta estrategia es adoptada por empresas que se enfocan en nichos de mercado claramente definidos. Se debe elegir un nicho con potencial de crecimiento y beneficio suficiente y debe ser poco atractivo para la competencia, además de poseer una barrera de entrada defendible y ser congruente con las capacidades distintivas de la empresa.

4.3.3 Plan de Marketing Operativo

4.3.3.1. Marketing Mix

El marketing mix es esencial en el marketing moderno. Una vez que la empresa ha finalizado su estrategia global de marketing debe planificar el marketing mix, que corresponde a las herramientas que ayudarán a la empresa a realizar sus objetivos especificados en la estrategia de marketing. El marketing mix es un conjunto de herramientas tácticas y operativas que ayudan a la empresa a influir en la demanda de sus productos. Existen cuatro variables básicas generalmente conocidas como las cuatro P; producto, precio, plaza y promoción. Para crear un programa de marketing eficaz, todos los elementos deben ser mezclados y utilizados activamente (Kotler y Armstrong, 2008).

Singh (2012) define cada una de las cuatro P de la siguiente manera:

- **Producto:** corresponde al producto físico o servicio que el consumidor está listo para pagar. Incluye bienes tangibles como muebles, prendas de vestir, comestibles, etc. También corresponde a cualquier servicio intangible que sea ofrecido. El producto es el elemento central del marketing mix.
- **Precio:** el precio es la cantidad que el consumidor debe intercambiar para recibir el producto o servicio. El precio de un producto depende de diferentes elementos y, por lo tanto, cambia constantemente, por lo que debe ser dinámico para enfrentar cualquier cambio a lo largo del tiempo.
- **Plaza:** incluye canales de distribución, instalaciones de almacenamiento, modo de transporte y control de inventario. Es un mecanismo a través del cual los bienes y servicios se mueven desde el proveedor de servicios y del fabricante al consumidor. La distribución afecta la rentabilidad, por lo tanto, una empresa debe tener un excelente plan de gestión de la cadena de suministro y la logística para la distribución.
- **Promoción:** actividades de promoción de ventas son publicidad, relaciones públicas, exposiciones, demostraciones, etc. Las actividades promocionales buscan complementar las ventas y la publicidad. La promoción ayuda al comerciante y a la fuerza de ventas a presentar el producto a los consumidores de manera eficaz e inducirlos a comprar.

Capítulo 5: Metodología

Para la elaboración del plan de marketing se define la siguiente estructura de desarrollo:

- Análisis externo
- Análisis interno
- Análisis del cliente actual
- Análisis FODA
- Reformulación del modelo de negocios
- Declaración de la misión
- Segmentación
- Estrategias
- Marketing mix

A continuación, se describe cada apartado a desarrollar.

5.1. Análisis Externo

Se realizará un análisis externo utilizando la herramienta PEST para la comprensión del macroentorno, considerando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Para el análisis del microentorno se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

5.2. Análisis Interno

Se llevará a cabo un análisis interno utilizando la cadena de valor de Porter, para examinar cada una de las actividades primarias y de soporte que se llevan a cabo en la empresa. También se

definirá el modelo de negocios actual de la empresa, a través de su modelo Canvas, detallando los nueve bloques que lo componen.

5.3. Análisis del Cliente Actual

En este apartado se analizará el perfil del cliente actual, identificado algunas variables relacionadas a estos, su comportamiento y se analizarán aspectos relevantes a las ventas concretadas hasta el momento.

5.4. Análisis FODA

Se procederá a confeccionar una matriz FODA, donde se analizarán las oportunidades y amenazas, identificadas a través del análisis externo, y las fortalezas y debilidades, identificadas a través del análisis interno. De esta forma, se consolidarán los análisis realizados anteriormente.

5.5. Reformulación del Modelo de Negocios

Se realizarán modificaciones al modelo de negocios actual, en base a los resultados de los análisis realizados con anterioridad.

5.6. Declaración de la Misión

Una vez terminados los análisis anteriores, se procederá a plasmar la misión, visión, valores y objetivos del negocio.

5.7. Segmentación

Se procederá a segmentar el mercado objetivo, logrando además obtener una estimación del mercado potencial.

5.8. Estrategias

En este apartado se procederá a escoger las estrategias de marketing que resulten más convenientes y fructíferas, en base a las características, aspiraciones y objetivos definidos del negocio.

5.9. Marketing Mix

Finalmente se procederá a desarrollar el marketing mix de la empresa, detallando los procedimientos tácticos en cada una de las cuatro p; producto, precio, plaza y promoción.

Capítulo 6: Desarrollo Plan de Marketing

6.1 Análisis Externo

6.1.1 Análisis PEST

6.1.1.1 Política

El emprendimiento se encuentra enmarcado en la Ley 19.749, la cual establece normas para facilitar la creación de microempresas familiares. Esta beneficia al microempresario/a que no ha logrado formalizarse debido a limitaciones en las normas de zonificación industrial o comercial, o que tiene una empresa en funcionamiento sin estar formalizada (no poseen patente Municipal y/o no han iniciado actividades en el SII). Esta contempla labores profesionales u oficios, actividades de tipo industrial, artesanal o cualquier otra que sea lícita, ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes, que no produzcan contaminación, sean peligrosas o molestas.

Se entenderá por microempresa familiar toda aquella que cumpla los siguientes requisitos:

- Que la actividad económica que constituya su giro se ejerza en la casa habitación familiar.
- Que en ella no laboren más de cinco trabajadores extraños a la familia.
- Que sus activos productivos, sin considerar el valor del inmueble en que funciona, no excedan las 1.000 unidades de fomento.
- Que desarrolle cualquier actividad económica lícita, excluidas aquellas peligrosas, contaminantes o molestas.

Además, para acogerse a los beneficios para la microempresa que ofrece la ley, el interesado deberá inscribirse en la municipalidad respectiva, declarar que es legítimo ocupante de la vivienda en que desarrolla la actividad y que esta no produce contaminación.

6.1.1.2. Económica

Según Banco Mundial (2021), aunque Chile haya logrado progresar económicamente y reducir la pobreza en las últimas décadas, el marco político actual no ha sido capaz de fomentar el crecimiento de la productividad y la diversificación económica, lograr mejoras en el mercado laboral y abordar exhaustivamente su desigualdad.

Las manifestaciones sociales ocurridas en 2019 y 2020 demostraron lo vulnerable que era el sistema socioeconómico. El estancamiento del crecimiento y la productividad en la última década cuestiona la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento nacional y el tipo de reformas necesarias.

Dentro de este contexto, además, la pandemia actual ha hecho que la economía se desplome hasta considerarse la peor recesión en décadas. En 2020, el PIB se contrajo un 6,0%, aunque una disminución en las medidas de confinamiento permitió que hacia finales de ese año se recuperara parcialmente. Se perdieron más de un millón de empleos, principalmente afectando a mujeres y trabajadores del comercio, la agricultura y hotelería. Además, el déficit fiscal aumentó a 7,5% del PIB en 2020, el más grande las últimas tres décadas.

Se estima que el crecimiento vuelva al 5,5% en 2021, respaldado por el continuo estímulo del Gobierno y una campaña de vacunación rápida.

6.1.1.3. Social

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2018b), de acuerdo con lo obtenido en el Censo 2017, la tasa de crecimiento intercensal del período 2002-2017 fue de 1,0%, la cual corresponde a la más baja registrada. Además, este indicador desde los últimos 6 censos no ha hecho más que disminuir. De esta forma, la dinámica poblacional de Chile está en una etapa avanzada de la

transición demográfica, disminuyendo las tasas de mortalidad y natalidad y envejeciendo la población, con la consecuente reducción del ritmo de crecimiento de esta.

En último periodo intercensal (2002-2017), la población paso de 15.116.425 personas a 17.574.003, de las cuales 8.601.989 son hombres y 8.972.012 son mujeres.

En cuanto a los grupos de edad, según el Censo 2017, 20,1% de la población tiene menos de 15 años, 68,5% se encuentra entre los 15 y los 64 años y 11,4% tiene 65 años y más de edad. Con respecto a 1992, el porcentaje de personas de 65 años o más pasó de 6,6% a 11,4% en 2017.

La población urbana nacional correspondía al 87,8%, mientras que 12,2% vive en áreas rurales.

En lo que respecta a pueblos indígenas u originarios, un total de 2.185.792 personas se considera perteneciente a dichos pueblos. De estas personas, 1.745.147 se consideran Mapuche.

Tanto en estallido social como la pandemia resultaron en las personas viendo alteradas sus rutinas, interrumpidos sus trabajos y amenazada la provisión de alimentos y servicios básicos. Mientras el estallido impulsó a millones a las calles con el lema “Chile despertó”, la demanda por “dignidad” y el rechazo a los abusos del sistema político-económico, el COVID-19 les regresó de golpe a sus hogares para prevenir el contagio (Heiss, 2020).

Según la UNESCO (2020), la crisis sanitaria por el COVID-19 ha repercutido en las personas de manera profunda, generando emociones como angustia, desconfianza, ansiedad, temor al contagio, enojo, irritabilidad, sensación de indefensión frente a la incertidumbre e impotencia. Además, se registran episodios de discriminación y estigma contra las personas diagnosticadas con el virus. Las personas intentan hacer frente a la pandemia y sus incertidumbres con los recursos conocidos y habituales, para seguir viviendo en una “normalidad” que hoy ya cambió. De esta

forma, aumentan la angustia y el estrés y otros aspectos psicológicos desadaptativos, y se incrementan las vulnerabilidades socioeconómicas preexistentes y nuevas.

6.1.1.4. Tecnológica

El Network Readiness Index (NRI), según Portulans Institute (2020a), entrega un marco metodológico que permite identificar los factores que permiten a las economías nacionales beneficiarse plenamente de los avances de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), al tiempo que destaca la responsabilidad conjunta de todos los actores sociales, a saber, las personas, las empresas y los gobiernos.

En la elaboración del NRI 2020, el Portulans Institute (2020b) ubica a Chile en el puesto número 50 del ranking, de un total de 134 países, con un puntaje logrado de 54,06 de 100 posible. La puntuación de nuestro país fue de 50 puntos en Tecnología, 38 en Personas, 46 en Gobernanza y 77 en Impacto. De esta forma, Chile es el segundo país latinoamericano de mayor ranking.

Según la UNESCO (2021), en 2017 el gasto nacional en Investigación y Desarrollo correspondió a \$640.077.870, lo que equivale a un 0,36% del PIB del mismo año. Además, Chile tiene aproximadamente 493 investigadores por millón de habitantes. Estas cifras son bajas en comparación a países como Corea del Sur, Suiza y Japón, que, en 2017, invirtieron un 4,29%, 3,37% y 3,21% de su PIB en investigación y desarrollo y tenían 7.497, 5.450 y 5.304 investigadores por millón de habitantes, respectivamente.

6.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

Se analizará la industria del retail de vestuario en Chile, a través de un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

6.1.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Según Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012), las barreras de entrada de la industria son altas. Las empresas establecidas ya conocen el mercado y las tendencias de moda. Además, poseen relaciones establecidas con los proveedores y conocen a cabalidad las demandas de sus consumidores.

Los comercios online establecidos poseen economías de escala y aspiran a ser eficientes operacionalmente. Han trabajado su gestión logística durante años, y poseen un eficiente almacenamiento, control de inventario y distribución de sus productos.

Además, muchos comercios han establecido crédito para sus clientes, con lo cual se crean mecanismos de fidelización de estos, lo cual dificulta que empresas entrantes atraigan compradores.

Se requiere de una fuerte inversión para entrar en la industria, esto debido a la necesidad de implementación de tecnologías de información, infraestructura, existencias, trabajadores cualificados, marketing, publicidad y servicio post venta.

La información de los clientes al realizar una compra generalmente queda almacenada en bases de datos. De esta forma, los comercios establecidos pueden conocer a sus clientes y sus intereses particulares y así pueden realizar publicidad personalizada. Esta valiosa información no está disponible para los posibles competidores entrantes.

Finalmente, se determina que la amenaza de nuevos competidores entrantes es baja, debido a los motivos expuestos anteriormente.

6.1.2.2. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, Zúñiga (2015) indica que en el mercado del vestuario la sustitución de los productos depende de sus diseños, calidad y precio, los son muy variados. Además, el costo de cambio para adquirir los sustitutos es monetariamente nulo, pero si existe en la forma de incertidumbre respecto a la satisfacción de la prenda escogida.

Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012) indican que el vestuario no posee un sustituto propiamente tal. De esta forma, analizan el servicio sustituto a comprar ropa a través de internet, el cual corresponde a la compra de prendas equivalentes, pero en tiendas físicas. Según su estudio, el 69% de los encuestados no ha comprado ropa por internet. Las principales razones son porque prefieren la experiencia de vitrinear y comprar en las tiendas (27%), porque no tienen la necesidad de hacerlo (21%) y otras razones (20%). De aquí se destaca el hecho que los consumidores prefieren probarse las prendas en las tiendas, pues de esta forma pueden ver, antes de realizar su compra, la comodidad y estética que obtendrían.

En lo que respecta al precio del servicio sustituto, se determinó que los comercios online generalmente poseen precios rebajados respecto al precio en tienda, principalmente para fomentar las ventas a través de internet. Por otra parte, para realizar compras en tiendas físicas es necesario considerar que los usuarios enfrentan costos de movilización, estacionamiento, tiempo entre otros. La disponibilidad del servicio sustituto es alta, pues las grandes tiendas del retail poseen sucursales en la mayor parte del país.

De esta forma, es posible concluir que la amenaza de productos o servicios sustitutos es neutra, por las razones expuestas anteriormente.

6.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Según Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012), existen muchos proveedores de vestimenta tanto nacionales como internacionales, aunque se destaca que los principales son de origen asiático. Por ejemplo, tan solo en el sitio web de internetretailer.com es posible encontrar más de 70 proveedores de ropa con envío a Chile. Zúñiga (2015) afirma que el vestuario es ofrecido por una gran cantidad de proveedores.

Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012) afirman que la indumentaria ofrecida generalmente es estándar, producida en masa en países asiáticos. Por lo tanto, no debiesen existir mayores costos al cambiar de proveedores, aparte de trámites relacionados. Distinto es el caso de la ropa exclusiva, de ciertas marcas o diseñadores. En este caso los costos de cambio de proveedor son altos, debido a la dificultad de encontrar dichos productos con otros proveedores. Similar es la afirmación de Zúñiga (2015), quien indica que los productos con características particulares otorgan mayor poder a sus proveedores.

Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012) indican que en general el grado de diferenciación de los productos proviene del diseño y calidad de estos, lo que comúnmente está asociado a su costo. Por lo general en este tipo de industria existe un alto grado de diferenciación en los productos. También afirman que en esta industria existe una gran competencia por costos, en especial considerando los productos procedentes de países con valor de mano de obra muy barata como el caso de China y otros países del sudeste asiático, lo cual muchas veces se traduce

en la calidad y diseño. Además, la capacidad de integrarse hacia adelante es baja en la industria, principalmente por los costos relacionados a operaciones, logística y de marketing y ventas.

Finalmente, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo, por los motivos expuestos.

6.1.2.4. Poder de Negociación de los Clientes

Según Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012), en la industria existe diversa disponibilidad de información para los consumidores. Debido a lo cambiante que es la moda, los consumidores están cada vez más atentos a las nuevas tendencias que se originan y experimentan por sí mismos. En cuanto a la sensibilidad al precio de los compradores, se distingue entre clientes que buscan vestuario no exclusivo y los que sí. Los primeros corresponden a consumidores habituales y en su búsqueda, entre productos de características similares, prefieren el más barato. En el caso de los segundos existe una menor sensibilidad al precio, pues su principal motivación es obtener una prenda en particular, más allá de su precio.

La posibilidad de negociación de los compradores es casi nula, pues los precios generalmente están establecidos sin posibilidad de cambios. Se destaca que los compradores si poseen la posibilidad de buscar prendas en particular en múltiples comercios, pudiendo elegirla en el que ofrezca el precio más bajo.

Los costos de cambio son bajos al cambiar de empresa. Los consumidores pueden comparar fácilmente y comprar donde ellos deseen. Sin embargo, en muchos comercios existen sistemas de fidelización de clientes, como sistemas de puntos o descuentos, los cuales los incentivan a comprar en esa tienda, de otra forma, también se incorpora en el costo de cambio estos beneficios.

La concentración de los compradores es baja en relación con las empresas. Usualmente cada cliente de manera individual realiza sus compras. Estos también generalmente compran en bajos volúmenes.

El nivel de dependencia sobre los canales de distribución es bajo, ya que existen múltiples sistemas de entrega de productos.

La capacidad de integrarse hacia atrás es en general baja. Los comercios establecidos poseen economías de escala para la fabricación y venta de sus productos, por lo cual los costos son relativamente bajos, los cuales son difíciles de replicar por parte de los consumidores. En algunos casos las grandes empresas poseen convenios de exclusividad con distintas marcas, ofreciendo productos de marcas únicas. Por ejemplo, Falabella tiene un acuerdo con Mango, convirtiéndola en el único retailer chileno que ofrece sus productos por medio de internet (Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012)).

De esta forma, se determina que el poder de negociación de los clientes es neutro.

6.1.2.5. Rivalidad Entre Competidores Existentes

La concentración de empresas es baja, ya que existe un gran número de empresas que venden vestuario en internet. Según el estudio realizado, las principales marcas a las cuales los encuestados compran prendas de vestir son: Amazon 15%, Forever21 10%, Falabella 10%, Victoria Secret 8%, ASOS 6%, Dafiti 4%, Gap y Backcountry con un 3% y otras marcas 34%. Dentro de otras marcas, se destacan NBA Store, La Polar, Aldo, entre muchas otras, pero ninguna es significativa (Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012)).

Como se ha evidenciado en los antecedentes de este trabajo, la vestimenta corresponde a una industria que ha generado un crecimiento sostenido en los últimos años.

Según Ahumada, Altamirano y Bonomelli (2012), la diferenciación del producto en esta industria es muy amplia, en relación con los distintos diseños, calidad, funcionalidad, entre otras características. Como ya se mencionó anteriormente, en el caso de vestuario exclusivo existe menos tendencia por parte de los consumidores a sustituir los productos, caso contrario al de vestuario no exclusivo.

En esta industria se encuentran insertan grandes marcas, las cuales enfrentan en general altos costos si quisieran salir del mercado, debido a sus inversiones en tecnología, infraestructura, existencias, etc. (Ahumada, Altamirano y Bonomelli, 2012).

Así, es posible determinar que la rivalidad entre los competidores es alta.

6.1.2.6. Resultados Finales Cinco Fuerzas de Porter

En la siguiente figura se puede observar el nivel de cada fuerza detectada descrita anteriormente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 8

Magnitud de las cinco fuerzas de Porter para la industria del retail de vestuario en Chile

Fuerza	Nivel				
	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
Amenaza de nuevos competidores	■				
Amenaza de productos o servicios sustitutos	■				
Poder de negociación de los proveedores	■				
Poder de negociación de los clientes	■				
Rivalidad entre competidores existentes	■				

6.2. Análisis Interno

6.2.1. Cadena de Valor

6.2.1.1. Actividades Primarias

- Logística de entrada

El proceso de abastecimiento comienza con el listado de productos faltantes que necesita la empresa, el cual se encuentra en el inventario que la microempresadora posee en Excel, donde también se pueden apreciar las unidades adquiridas con anterioridad, el precio de estas y el proveedor. Carolina posee una lista de proveedores, con distintos medios de contacto, a través de los cuales solicita los catálogos y dentro de estos elige las prendas que va a comprar. Una vez se compran los productos, Carolina paga el despacho hasta su domicilio, en Temuco, donde se revisan, se registran y se actualizan los inventarios. En caso de haber problemas con los productos, generalmente los proveedores están dispuestos a conversar al respecto y buscar una solución, pues para ellos es importante mantener buenas relaciones con sus clientes.

- Operaciones

Los productos adquiridos para venta son inventariados y luego almacenados en la casa particular de la dueña del emprendimiento. Las calzas suelen venir dobladas y juntas. Carolina las desempaca y separa en base a tallas y diseños, para tomarles fotografías y mostrarlas en Instagram a sus clientes. Cuando se confirma una compra, las calzas se empacan en bolsas de papel Kraft, se cierra y se le pega un adhesivo de papel, donde se indica el nombre del emprendimiento y se da las gracias al cliente por su adquisición. Luego se entrega el producto al cliente.

- Logística de salida

Una vez se concreta una compra y se prepara el producto, se coordina con el comprador la entrega de este. Existen tres maneras de entregar el producto al cliente. La primera es a través de la entrega en un lugar y hora acordados dentro de las comunas de Temuco y Padre Las Casas, donde la entrega es gratis para el cliente. La entrega en otras comunas está sujeta a disponibilidad de Carolina en cuanto a tiempo, y poseerá un costo adicional para el cliente. La segunda opción corresponde a retirar el producto en el domicilio de Carolina, acordando una fecha y hora de entrega. La última opción de entrega de producto corresponde a realizar envío hasta el comprador, a través de empresas de transporte como por ejemplo Starken.

- Marketing y ventas

Los productos ofrecidos se publican en la red social Instagram, donde es posible ver todos los diseños, colores, tallas y precios de calzas disponibles. Además, se realizan esporádicamente concursos para los seguidores de la página, para generar interacción con la comunidad y atraer más gente al sitio. Los interesados pueden realizar consultas acerca de los productos y la tienda. Al concretar la venta, se coordina con el comprador la entrega de los productos comunicándose con la empresa, a través de su sitio en Instagram, vía telefónica o por WhatsApp. Una vez recibidos los productos, los clientes pueden comunicarse en caso de tener algún inconveniente con estos. Carolina está en constante contacto con su teléfono celular, para responder cualquier mensaje lo más pronto posible.

- Servicio

Entre los servicios entregados por la empresa se encuentra la atención a clientes a través de canales digitales y teléfono, estancia donde pueden realizar todas sus consultas respecto a productos, precios, promociones, métodos de entrega, métodos de pago, garantía y también se entrega asistencia postventa. Carolina comunica a sus clientes, después de cada compra, que le informen cualquier inconveniente o duda que tengan, pues en base a esto es posible realizar ajustes a los productos o a la atención entregada. El negocio está dispuesto a recibir devoluciones de productos siempre que estos estén en las condiciones en que fueron entregados.

Para la entrega de los productos se encuentra disponible los métodos de entrega a domicilio o a través de empresas de transporte externas.

6.2.1.2. Actividades de Soporte

- Abastecimiento

Para el proceso de abastecimiento Carolina cuenta con múltiples contactos de proveedores de Santiago. Ella se contacta personalmente con ellos para realizar su pedido, pagarlo y luego recibirlo.

También es necesaria la adquisición de bolsas de papel Kraft, en las cuales se entregan los productos. Para esto, Carolina compra 100 bolsas, generalmente en algún del centro de Temuco. Esto lo realiza cuando la cantidad de bolsas restantes llega a 10.

- Desarrollo de tecnología

De momento no existen mayores iniciativas sobre desarrollo de tecnología en el negocio. En cuanto a los productos, Carolina, en caso de recibir algún comentario respecto a los estos, ya

sea en su calidad, diseño o precio, lo toma en cuenta para la próxima compra que realice, pues es de principal importancia la satisfacción de los compradores con el producto.

- Gestión de recursos humanos

No existe personal como tal en la empresa, ya que esta es llevada a cabo únicamente por Carolina, por lo que no existe una gestión de recursos humanos formal. La única persona que ayuda de manera esporádica corresponde al hijo de Carolina. En dichas ocasiones Carolina informa a Hugo que es lo que necesita llevar a cabo y trabajan en conjunto.

Actualmente no se está buscando colaboradores.

- Infraestructura de la empresa

Toda la gestión de la empresa es llevada a cabo por Carolina. Ella es la encargada de la administración del negocio. Realiza gestión del inventario, tomando cuenta de las unidades que posee en existencia, las que ha vendido y en qué momento necesita aprovisionarse. También lleva cuenta de las ventas, finanzas y contabilidad de la empresa. Todo esto lo realiza con apoyo del software Excel.

Carolina también se encarga de los asuntos legales, respecto a declaraciones de renta, permisos y otras legalidades. Además, ella es la única encargada de cerciorarse de la calidad de los productos que adquiere para venta, una vez los recibe. Ella también lleva a cabo las labores de gestión de clientes y ventas.

6.2.2. Modelo de Negocios Canvas Actual

6.2.2.1. Segmentos de Clientes

El principal segmento de clientes corresponde a mujeres que buscan realizar deporte por lo que necesitan adquirir vestimenta adecuada para realizar actividad física. Estas corresponden principalmente a adolescentes y adultas, ya que no se comercializan tallas para niñas. Cualquier persona del país puede contactar con la empresa, pero el negocio está enfocado a gente específicamente de las comunas de Temuco y Padre Las Casas, debido a que dentro de estas se puede realizar retiro de productos o solicitar entregas a domicilio sin empresas externas. Si el cliente resultara ser de otra zona geográfica más lejana, existe la posibilidad de entregar a domicilio a través de alguna empresa de transporte.

6.2.2.2. Propuestas de Valor

Actualmente se realiza la venta de calzas deportivas en múltiples diseños, modelos y colores. Estos son de alta calidad y se comercializan a un precio de nivel medio, buscando captar una gran cantidad de clientes.

El servicio al cliente destaca por su rapidez y amabilidad en la atención, pues esto es importante para el negocio ya que su prioridad son los clientes.

A través del sitio web del negocio en Instagram es posible participar de concursos y otras iniciativas llevadas a cabo por Carolina, buscando generar interacción con los clientes y que estos participen activamente.

6.2.2.3. Canales

La empresa posee canales de comunicación digitales a través de la plataforma Instagram. Adicionalmente, es posible contactar a través de teléfono, utilizando WhatsApp o llamando directamente. También se encuentra el factor de publicidad boca en boca, es decir, cuando los propios usuarios transmiten a otros sobre los productos de la empresa.

6.2.2.4. Relación con el Cliente

La empresa busca establecer una comunicación efectiva y cercana con sus clientes, para que estos se sientan acompañados en su proceso de compra y satisfechos con la atención entregada y ayudándolos a cumplir sus metas.

Cualquier inquietud que presenten los clientes ya sea sobre la empresa o los productos se intenta resolver a la brevedad.

Carolina busca interactuar con sus clientes a través de Instagram, realizando concursos y comunicándose con estos.

6.2.2.5. Fuente de Ingresos

Actualmente la única fuente de ingresos de la empresa corresponde a la venta de calzas deportivas a los clientes.

Dentro de las comunas de Temuco y Padre Las Casas el envío a domicilio es gratuito, fuera de estas zonas la entrega tiene un costo adicional para los clientes dependiendo de la lejanía.

6.2.2.6. Recursos Clave

Dentro de los recursos más importantes encontramos las prendas de vestir, que corresponden a calzas deportivas. Estas son la principal fuente de ingresos del negocio y son el único producto comercializado actualmente.

El domicilio personal de Carolina corresponde al lugar donde se almacena la vestimenta por vender, se toman fotografías para promocionarla y también donde se realiza entrega de productos a clientes. Aquí también es donde se mantiene el vehículo particular de Carolina, a través del cual se realiza la entrega a domicilio de los productos.

Carolina es la principal persona a cargo del negocio, pues trabaja en cada una de las tareas que implica su emprendimiento, desde contabilidad, manejo de la cuenta en Instagram, adquisición de mercadería, difusión y entrega a clientes. De manera esporádica su hijo Hugo realiza alguna de las labores anteriores si es que Carolina necesita ayuda o no tiene el tiempo suficiente.

Los medios de comunicación, que corresponden a canales digitales y a través de teléfono, son los únicos canales para la comunicación con los clientes, pues el negocio no posee tienda física. El único momento en que se realiza contacto físico con los clientes es al momento de la entrega de productos.

Otro recurso corresponde a empresas de servicio de transporte externos como Starken, las cuales son utilizadas en caso de que los clientes no estén ubicados dentro del sector de entrega a domicilio. Este recurso, sin embargo, hasta el momento no se ha utilizado.

6.2.2.7. Actividades Clave

Dentro de las actividades clave es posible encontrar la utilización del sitio de la empresa en Instagram. A través de este se realiza la promoción y publicación de los productos, para que los

clientes pueden ver los que están disponibles. A través de esa plataforma se busca interactuar con los posibles compradores y la comunidad en general, tratando de generar presencia online.

La comunicación con los consumidores a través de teléfono y Whastapp también resulta importante, aunque corresponden a canales secundarios, pues el fuerte del negocio se encuentra en su página de Instagram.

Una vez concretada la venta se procede a coordinar con el cliente el retiro de su producto o la entrega a domicilio. Es importante para Carolina mantener en todo momento contacto con el comprador, mostrando disponibilidad para ellos

Carolina está pendiente para responder cualquier mensaje que llegue a través de Instagram, ya sea o no de clientes, tanto antes o después de su compra.

6.2.2.8 Asociaciones Clave

Actualmente no existen socios comerciales, pues el negocio es llevado a cabo satisfactoriamente por Carolina y su familia, aunque no se descarta a futuro poder llegar a acuerdos con terceras partes, si el negocio llegara a crecer lo suficiente.

Los proveedores son un actor clave para el funcionamiento del negocio, pues sin estos no habría productos que vender. Aun así, no existen relaciones contractuales formales con estos, pues Carolina realiza compras en volúmenes grandes, pero no constantemente. Los proveedores no tienen participación en el negocio más que el entregar prendas de ropa que luego Carolina las venda. Además, estos proveedores no son fijos, pues depende de los productos que tenga disponibles y los precios al momento de adquirirlos.

6.2.2.9. Estructura de Costos

- Transporte: se considera el uso de combustible por parte de Carolina al realizar despachos a domicilio en su vehículo.
- Calzas: aquí se considera el costo de las calzas adquiridas para venta por parte de Carolina. Se incluye el despacho hasta su domicilio desde sus proveedores en Santiago.
- Bolsas: se consideran las bolsas que Carolina compra y utiliza para entregar sus productos.
- Adhesivos: aquí se toman en cuenta los adhesivos que Carolina pega en sus bolsas, como sello distintivo del negocio.

6.2.2.10. Diagrama Canvas

En la siguiente figura se presentan de manera resumida los resultados obtenidos en la confección del modelo de negocios Canvas utilizado por CaroTienda.

Figura 9

Modelo de negocios Canvas utilizado por CaroTienda en la actualidad

Asociaciones Clave 	Actividades Clave 	Propuestas de Valor 	Relación con el Cliente 	Segmentos de Clientes 
Proveedores	- Publicaciones Instagram - Concursos - WhatsApp y llamadas clientes - Coordinación entrega producto	- Calzas de alta calidad - Atención personalizada y rápida	- Cercanía y confianza - Rapidez de repuesta - Concursos en Instagram 	- Mujeres desde los 15 años - Nivel socioeconómico medio o superior - Región de la Araucanía - Deportistas o que realicen actividad física
	Recursos Clave  - Calzas - Domicilio - Vehículo y teléfono - Dueña del emprendimiento - Instagram		Canales - Publicidad boca en boca - Instagram - Teléfono - WhatsApp	
Estructura de Coste  - Calzas - Transporte - Bolsas - Adhesivos		Fuentes de Ingresos  - Venta de calzas - Transferencia electrónica o efectivo - Despacho a domicilio lejano		

Nota. La figura resume el modelo de negocios utilizado por el negocio CaroTienda, a través de la metodología Canvas. Elaboración propia a partir del modelo descrito en *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, por Osterwalder, A., y Pigneur, Y., 2010, John Wiley & Sons.

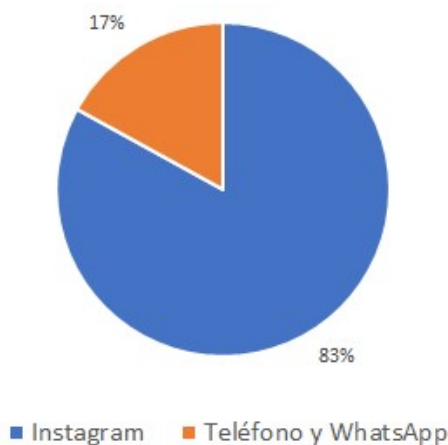
6.3. Análisis del cliente actual

6.3.1. Canales Utilizados

El 83% de la totalidad de las ventas han sido realizadas a clientes a través de Instagram, el 17% restante fueron realizadas a personas que se comunicaron vía telefónica o WhatsApp (ver figura 10). Es importante considerar que la única red social actual en la que está presente el negocio corresponde a Instagram, y en esta página se indica el número de teléfono de contacto. Por lo tanto, los clientes que no se comunicaron por mensajes de Instagram utilizaron la página de igual forma o recibieron el dato por terceros. La excepción es el caso de personas que obtuvieron el número de contacto directamente a través de recomendaciones de clientes anteriores.

Figura 10

Distribución de las ventas en base al canal de contacto con el cliente

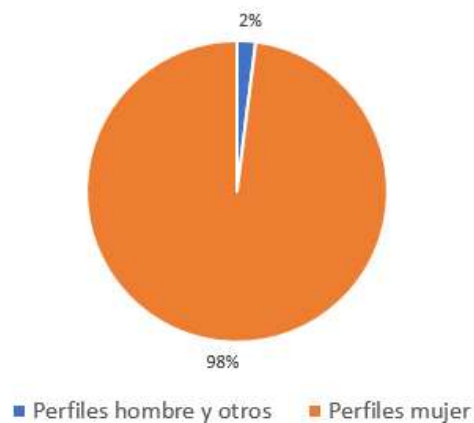


6.3.2. Sexo de los Clientes

Dentro de las ventas realizadas a clientes que se comunicaron vía Instagram, el 98% correspondían a perfiles de mujeres y el 2% restante correspondía a hombres o páginas sin sexo definido (ver figura 11). Esto se encuentra en concordancia con los productos ofrecidos por el negocio, los cuales corresponden a calzas deportivas femeninas.

Figura 11

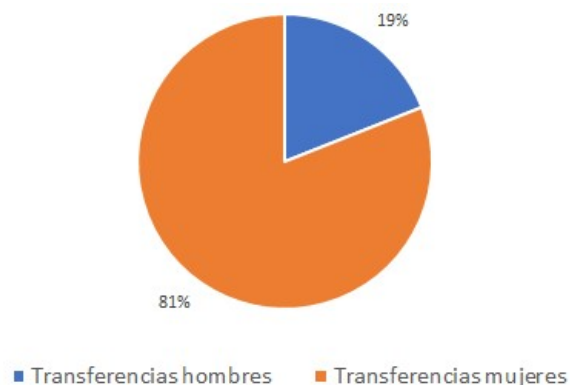
Distribución de sexo de los compradores en Instagram



De las ventas concretadas vía telefónica, el 81% de las transferencias realizadas provenían de cuentas de mujeres. El porcentaje de transferencias restantes provenientes de hombres no necesariamente implica que el 19% de las ventas y productos serán utilizados por dichos sujetos, probablemente simplemente se limitaron a pagar por estos (ver figura 12).

Figura 12

Distribución de sexo de los compradores vía teléfono o WhatsApp

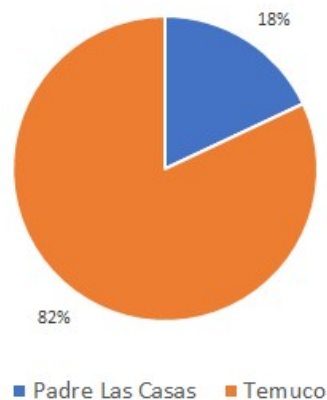


6.3.3. Ubicación geográfica

Del total de 339 ventas que ha generado el negocio desde sus inicios, 18% han sido realizadas a habitantes de la comuna de Padre Las Casas, mientras que 82% fueron concretadas con clientes de la comuna de Temuco (ver figura 13). Lo anterior puede explicarse en parte debido a la diferencia en magnitud de las poblaciones en ambas comunas, pues la de Temuco correspondía casi a cuatro veces la de Padre Las Casas, según Censo 2017. De esta forma, en la siguiente imagen podemos observar la distribución de los clientes en base a su ubicación.

Figura 13

Distribución geográfica comunal de los clientes actuales de CaroTienda

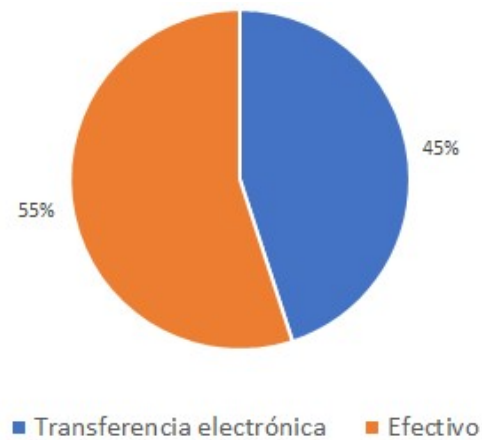


6.3.4. Medios de pago

Del total de ventas realizadas, el 45% de estas fueron pagadas a través de transferencia electrónica y el 55% restante pagó con efectivo (ver figura 14). Este valor se encuentra cercano al indicado por el Banco Central (2021), en su Encuesta nacional de uso y preferencias del efectivo, donde se obtuvo que, en 2020, en el comercio minorista el uso del efectivo alcanza el 52% de preferencia.

Figura 14

Distribución de los medios de pago utilizados por los clientes

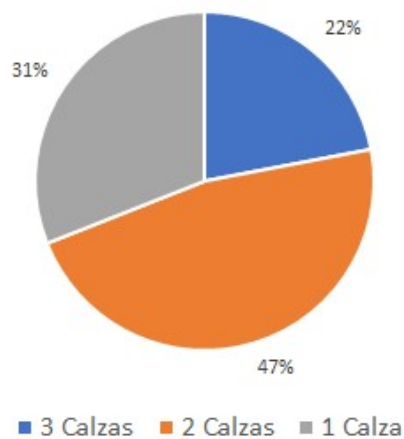


6.3.5. Volumen de compra

El 22% de los clientes realizaron compras de 3 calzas, 47% compraron 2 calzas y 31% compraron solamente 1 calza (ver figura 15). Es importante considerar que esporádicamente se implementaban promociones al llevar más de una unidad, disminuyendo el precio total a pagar.

Figura 15

Distribución de la cantidad de unidades comprometidas en cada venta



6.3.6. Comportamiento

Los clientes corresponden a mujeres que buscan adquirir ropa de precio moderado y diseños modernos, para realizar deporte de manera cómoda.

En general, se detecta muy poca participación de usuarios en la plataforma Instagram actual de la empresa. Esto en parte debido a que las publicaciones no tienen por finalidad generar espacios de conversación, principalmente se dedican a mostrar los productos disponibles y sus precios.

6.4. FODA

Luego de realizados el análisis externo, interno y de clientes actuales, se procede a consolidar la información detectada a través de una matriz FODA.

Fortalezas

- Alto grado de comunicación con clientes
- Posibilidad de generar interacción con clientes aparte de la venta de producto, a través de dinámicas o concursos en Instagram
- Oportunidad de resolver inquietudes directamente con dueño del negocio
- Rapidez en atención y entrega de productos

Oportunidades

- Políticas tales como la Ley de Microempresas Familiares, que facilitan el emprendimiento y trámites del negocio, venciendo importantes barreras de entrada o requerimientos de capital
- Tendencia creciente de la demanda por vestuario

- Posibilidad de negociar precios con proveedores
- Tendencia creciente por realizar deporte

Debilidades

- Bajo nivel de organización en actividades realizadas por el negocio
- Inexistencia de contabilidad precisa respecto a gastos menores incurridos
- Baja cantidad de actualizaciones en la página Instagram
- Venta de marcas no conocidas por los consumidores locales
- Inexistencia de estrategias de marketing definidas
- Falta de estrategias de pricing que consideren los precios de toda la competencia
- Falta de identidad de marca del negocio
- Comercialización de un único tipo de producto
- Medio de pago a través de tarjetas de crédito o débito no disponible

Amenazas

- Alta cantidad de sustitutos en el caso de vestimenta no exclusiva
- Economía del país desacelerada, producto de la pandemia actual
- Experiencia y reputación de las marcas establecidas

6.5. Reformulación Modelo de negocios Canvas

A continuación, se redefine el modelo de negocios a utilizar, tomando en cuenta los análisis realizados anteriormente.

6.5.1. Segmentos de Clientes

El segmento de clientes ahora corresponderá no solamente a mujeres, sino también hombres que buscan realizar deporte por lo que necesitan adquirir vestimenta adecuada para realizar actividad física. Estos corresponderán principalmente a adolescentes y adultos, ya que no se comercializarán tallas para niños. La inclusión de ambos sexos de clientes expandirá el mercado potencial al que podrá apuntar el negocio.

Se seguirá enfocando a satisfacer el mercado local de las comunas de Temuco y Padre Las Casas, con la posibilidad de abarcar otras comunas utilizando servicios de entrega externos.

6.5.2. Propuestas de Valor

La propuesta de valor estará basada en enfocar el Instagram no solamente a los productos y las ventas, sino también como un espacio de información sobre vida saludable y deporte. Se buscará entablar relaciones con los usuarios y crear comunidad, más allá de la experiencia de compra. Se realizarán dinámicas y concursos que involucren a los usuarios, incentivándolos a participar de forma activa. Además, se realizará la creación de una página Facebook para el negocio, la cual también tendrá dinámicas similares al Instagram, para lograr abarcar una mayor cantidad de usuarios potenciales.

En cuanto a los productos, no solamente se venderán calzas deportivas, también se incorporará la venta de calzas cortas, pantalones de buzo, shorts, poleras, petos y calcetines. abarcando a posibles clientes masculinos y femeninos. Cada prenda comercializada será de telas

adecuadas para realizar actividades físicas, estarán disponibles en distintos diseños y colores. El nivel de precios será medio, buscando captar una gran cantidad de clientes posibles. El concepto de moda para el negocio será fundamental, por lo que se buscará vender productos que sean tendencia en el mercado deportivo, considerando los movimientos de las grandes marcas al respecto.

6.5.3. Canales

El principal canal usado por CaroTienda para enviar la propuesta de valor a su segmento de clientes, será Internet, a través de Instagram y Facebook. Los clientes tienen que elegir sus productos online ya que no existen tiendas físicas, por lo que las páginas de Instagram y Facebook serán la primera cara de la empresa a la que el cliente se verá enfrentado. Esta página cuenta con toda la información necesaria sobre la empresa, los productos y los procesos, además es actualizada constantemente y está bien organizada y ordenada. A través de mensaje privado, se podrá comunicar directamente con el negocio, realizar consultas y solicitar los productos requeridos. Al momento de recibir el producto, si el cliente está disconforme por cualquier razón, puede comunicarse para realizar algún cambio o devolución, en los casos que corresponda.

Como canales secundarios se encuentra disponible un número de teléfono a través del cual los clientes pueden comunicarse llamando o por WhatsApp.

6.5.4. Relación con el Cliente

La empresa busca establecer una comunicación efectiva y cercana con sus clientes, para que estos se sientan acompañados en su proceso de compra y satisfechos con la atención entregada y ayudándolos a cumplir sus metas.

Se busca entablar relaciones activas con los potenciales clientes, a través de todo el contenido generado en las plataformas sociales, buscando informar a los clientes y generar cercanía.

Cualquier inquietud que presenten los clientes ya sea sobre la empresa o los productos se intentará resolver a la brevedad.

6.5.5. Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos del negocio corresponderá a la venta de las prendas deportivas disponibles.

Dentro de las comunas de Temuco y Padre Las Casas el envío a domicilio es gratuito, fuera de estas zonas la entrega tiene un costo adicional para los clientes dependiendo de la lejanía, por lo que se percibirá un ingreso menor en este apartado.

Para realizar los pagos los clientes pueden pagar en efectivo al momento de la entrega del producto o a través de transferencia electrónica. Adicionalmente, se implementará el pago con tarjetas de débito, para poder ofrecer más alternativas a los clientes.

6.5.6. Recursos Clave

Dentro de los recursos más importantes encontramos las prendas de vestir, que corresponden a calzas cortas y largas, pantalones de buzo, shorts, poleras, petos y calcetines. Estas son la principal fuente de ingresos del negocio.

El domicilio personal de Carolina corresponde al lugar donde se almacena la vestimenta por vender, se toman fotografías para promocionarla y también donde se realiza entrega de

productos a clientes. Aquí también es donde se mantiene el vehículo particular de Carolina, a través del cual se realiza la entrega a domicilio de los productos.

Carolina es la principal persona a cargo del negocio, pues trabaja en cada una de las tareas que implica su emprendimiento, desde contabilidad, manejo de la cuenta en Instagram y Facebook, adquisición de mercadería, difusión y entrega a clientes.

Los medios de comunicación, que corresponden a canales digitales y a través de teléfono, son los únicos canales para la comunicación con los clientes, pues el negocio no posee tienda física. El único momento en que se realiza contacto físico con los clientes es al momento de la entrega de productos. Dentro de estos recursos el más importante corresponde a las páginas de Instagram y Facebook del negocio, lugar donde se comunica con clientes y se promocionan los productos disponibles.

Otro recurso corresponde a empresas de servicio de transporte externos como Starken, las cuales son utilizadas en caso de que los clientes no estén ubicados dentro del sector de entrega a domicilio. Este recurso, sin embargo, hasta el momento no se ha utilizado, pero es una opción disponible.

6.5.7. Actividades Clave

Dentro de actividades clave que generan valor al cliente hay que partir por lo más importante, el sitio Instagram. Para lograr todo lo que ya se ha dicho en la propuesta de valor hay que partir por rediseñar el sitio, una vez listo es necesario mantenerlo y actualizarlo muy seguido. También se creará una página en Facebook, la cual replicará las informaciones publicadas en Instagram. Se debe seguir usando fotos de calidad de los productos, las cuales realcen sus cualidades. Es vital estar al tanto de las tendencias y noticias sobre deporte y vida saludable, los

cuales se reflejarán y publicarán al respecto en la página. Otra actividad importante es el estar constantemente buscando nuevos diseños y tendencias en ropa deportiva. Esto se logrará observando los productos y tendencias que marquen las grandes marcas del mercado. Luego será necesario buscar proveedores que entreguen productos similares. Es necesario estar constantemente revisando los precios de la competencia, sus nuevas características y tecnologías que usen. También hay que estar al tanto de los comentarios realizados en las publicaciones, pues estos pueden ser vitales para comprender las opiniones de los clientes.

Encargar los productos a los proveedores resulta otra actividad clave del negocio. Estos deben ser recibidos, revisados, empaquetados, inventariados y ordenados en la bodega de manera ordenada y limpia. Una vez comprados los productos, estos se deben buscar en bodega, se actualiza el inventario y se coordina la entrega al cliente. En cuanto a postventa, los clientes pueden en cualquier momento comunicarse en caso de que tengan algún comentario o reparo sobre el producto. Incluso se pueden realizar cambios o devoluciones cuando corresponda, siendo la primera prioridad la conformidad del cliente. En cuanto al área financiera, se deben registrar las transacciones generadas por el negocio y pagar a proveedores.

La comunicación con los consumidores a través de teléfono y Whastapp también resulta importante, aunque corresponden a canales secundarios, pues el fuerte del negocio se encuentra en sus páginas de Instagram y Facebook.

Carolina está pendiente para responder cualquier mensaje que llegue a través de Instagram o Facebook, ya sea o no de clientes, tanto antes o después de su compra.

6.5.8. Asociaciones Clave

Actualmente no existen socios comerciales, pues el negocio es llevado a cabo satisfactoriamente por Carolina y su familia, aunque no se descarta a futuro poder llegar a acuerdos con terceras partes, si el negocio llegara a crecer lo suficiente.

Los proveedores son un actor clave para el funcionamiento del negocio, pues sin estos no habría productos que vender. Aun así, no existen relaciones contractuales formales con estos, pues Carolina cambia de proveedores constantemente, dependiendo de los precios y productos actuales disponibles. Los proveedores no tienen participación en el negocio más que el entregar prendas de ropa que luego Carolina las venda.

Si bien el negocio no tiene una relación formal con los sitios web de Instagram y Facebook, resulta de vital importancia la disponibilidad de este sitio para crear páginas y utilizar. De esta forma, el negocio depende fuertemente de internet y que los sitios web sigan su correcto funcionamiento.

6.5.9. Estructura de Costos

- Transporte: se considera el uso de combustible por parte de Carolina al realizar despachos a domicilio en su vehículo.
- Productos: aquí se considera el costo de las calzas largas y cortas, pantalones de buzo, shorts, poleras, petos y calcetines adquiridos para venta. Se incluye el despacho hasta Temuco desde los proveedores en Santiago.
- Bolsas: se consideran las bolsas que Carolina compra y utiliza para entregar sus productos.
- Adhesivos: aquí se toman en cuenta los adhesivos que Carolina pega en sus bolsas, como sello distintivo del negocio.

6.5.10. Diagrama Canvas

En la siguiente figura se presentan de manera resumida los resultados obtenidos en la confección del modelo de negocios Canvas a utilizar por CaroTienda

Figura 16

Modelo de negocios Canvas propuesto para el negocio

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Proveedores	- Publicaciones Instagram y Facebook - Concursos dinámicos y - WhatsApp y llamadas clientes y - Coordinación entrega producto y	- Vestimenta deportiva de alta calidad y - Moda tendencia y - Atención personalizada y rápida y - Dinámicas participativas concursos y - Informar promover saludable deporte y vida y	- Cercanía confianza y - Rapidez repuesta de - Concursos participación en redes sociales y - Responder dudas deporte y	- Personas desde los 15 años y - Nivel socioeconómico medio o superior y - Región de la Araucanía y - Deportistas o que realicen actividad física y
	Recursos Clave - Prendas de vestir y - Domicilio y - Vehículo teléfono y - Dueña del emprendimiento y - Instagram Facebook y		Canales - Publicidad boca a boca y - Instagram y - Teléfono y - Facebook y - WhatsApp y	
Estructura de Coste - Adquisición vestimenta deportiva - Transporte - Bolsas - Adhesivos		Fuentes de Ingresos - Venta de variada vestimenta deportiva - Transferencia electrónica, efectivo o débito - Despacho a domicilio lejano		

Nota. La figura resume el modelo de negocios a utilizar por el negocio CaroTienda, a través de la metodología Canvas. Elaboración propia a partir del modelo descrito en *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, por Osterwalder, A., y Pigneur, Y., 2010, John Wiley & Sons.

6.6. Plan de Marketing Estratégico

6.6.1. Declaración de la Misión

La empresa en ningún momento definió claramente su misión, visión, valores y objetivos, por lo que, en conjunto con Carolina, se ha decidido realizar las siguientes manifestaciones.

6.6.1.1. Misión

“Entregar soluciones de vestimenta deportiva cómoda, con diseños que representen lo último en tendencia y moda, a un precio accesible para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos de nuestros clientes.”

6.6.1.2. Visión

“Ser un referente en la comuna de Temuco para personas que buscan adquirir ropa deportiva y llevar un estilo de vida saludable, realizando sus actividades físicas de manera cómoda y ayudándoles a cumplir sus propósitos.”

6.6.1.3. Valores

“Valor del deporte: comprendemos la importancia del deporte y la actividad física en la vida de las personas y el impacto positivo que puede generar, por lo que buscamos promover en la comunidad este estilo de vida.

Orientación al cliente: es fundamental para nosotros entregar un cordial servicio al cliente, buscando comunicarse efectiva y amablemente con estos, resolviendo todas sus inquietudes en su proceso de compra y estableciendo una relación de confianza y compromiso.

Cumplimiento de objetivos: reconocemos la importancia de cumplir nuestras metas y objetivos, por lo que buscamos ser un aporte para que nuestros clientes logren todo lo que se propongan.

Excelencia: es importante entregar a nuestros clientes la más alta calidad posible, tanto en los productos que adquieran como en la atención e información entregada a estos, pues creemos que es importante hacer las cosas de la mejor manera posible para lograr los mejores resultados.

Responsabilidad social: somos conscientes del impacto que generamos en nuestros clientes y en la comunidad en general, por lo que estamos comprometidos con desarrollar nuestro negocio de la manera más amigable posible con el medio ambiente y las personas.”

6.6.1.4. Objetivos

A continuación, se definen los objetivos que busca lograr el negocio, a través de la implementación del plan de marketing.

- Obtener un crecimiento mensual de ventas de al menos un 2%
- Obtener un crecimiento mensual de ingresos de al menos un 3%
- Obtener una rentabilidad mensual de al menos un 20%
- Lograr un promedio de 4 comentarios por publicación realizada en redes sociales.
- Llegar a 2.000 seguidores en la página de Instagram.
- Llegar a 1.000 seguidores y Me Gusta en la página de Facebook.
- Lograr un total de 300 productos vendidos.

6.6.2. Segmentación de Mercado

6.6.2.1. Segmentación geográfica

El mercado objetivo corresponde a residentes de las comunas de Temuco y Padre Las Casas. Como se ha detallado anteriormente, en estas comunas se encuentra disponible la entrega de productos por parte de la misma dueña de del negocio. Para otros lugares geográficos, existe la posibilidad de vender productos en otras comunas, pero la entrega se realizaría a través de servicios externos.

6.6.2.2. Segmentación demográfica

Según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y Más (ENAFD), incluso en los encuestados de más de 70 años, el 25,3% realizan actividad física o deporte según recomendación de la OMS. Por lo tanto, el rango etario de los potenciales clientes serán hombres y mujeres desde los 15 años sin límite de edad.

En cuanto a ingresos, se dejará de lado el grupo socioeconómico de menor nivel de ingresos, el grupo E, según la clasificación de la Asociación de Investigadores de Mercado y opinión Pública de Chile. Esto debido a que Bess y Laurey (1994) señalan que el nivel de actividad física de una persona tiene una importante relación con el nivel socioeconómico del sujeto y que cuando mayores son sus ingresos, menor es el grado de sedentarismo. Esto también es respaldado en la ENAFD, como podemos observar en la siguiente imagen.

Figura 17

Nivel de actividad e inactividad física según nivel socioeconómico



Nota. En el gráfico es posible apreciar cómo se relaciona el nivel de actividad e inactividad física de los encuestados con su nivel socioeconómico, siendo E el nivel más bajo y ABC1 el más alto. Obtenido de *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más*, por el Ministerio del Deporte, 2019.

6.6.2.3. Segmentación psicográfica

El mercado objetivo incluye a personas que realizan deporte o algún tipo de actividad física, por lo que necesitan ropa adecuada y cómoda. Además, los posibles clientes son personas que buscan vestir con ropa cómoda pero que al mismo tiempo satisfaga sus necesidades estéticas, por lo que los productos estarán disponibles en múltiples colores y diseños, los cuales tienen por finalidad representar lo último en tendencias de ropa deportiva.

Según Durán (2011), en la realización de deportes, es frecuente distinguir en las personas valores como trabajo en equipo, fuerza de voluntad, esfuerzo, persistencia, motivación, disciplina,

carácter, entre muchos otros. De esta forma, los potenciales clientes corresponden a personas orientadas al trabajo y al cumplimiento de sus metas y objetivos.

6.6.2.4. Segmentación conductual

La frecuencia con que los clientes harán uso de los productos, esta puede variar, pues las personas realizan actividad física con distinta recurrencia, dependiendo de sus aspiraciones y objetivos. Es posible encontrar desde deportistas entusiastas, los cuales realizan actividad física diariamente, hasta personas que lo hacen una vez a la semana o menos. Así, la intensidad de uso de los productos vendidos es variable.

6.6.2.5. Mercado potencial

Se procederá a cuantificar el mercado potencial a partir de la segmentación realizada anteriormente, utilizando criterios en cuanto a la ubicación, edad, grupo socioeconómico y nivel de actividad física de las personas.

En cuanto a rango geográfico y etario, según el último Censo 2017, en la comuna de Temuco residían 148.126 mujeres y 134.289 hombres con edad entre 10 y 79 años. Se utilizará ese rango etario debido a que el Censo fue realizado en 2017, por lo que a la fecha ese grupo debería tener entre 14 y 83 años. En la comuna de Padre Las Casas los valores correspondientes eran de 36.996 hombres y 39.130 mujeres. Así, en ambas comunas encontramos a un total de 171.285 hombres y 187.256 mujeres con edades entre 14 y 83 años.

En lo que respecta a niveles de actividad física, según la ENAFD, el 25,8% de las mujeres realizan actividad física o deporte según recomendación de la OMS. En los hombres esta cifra alcanza el 45,3%.

En la región de la Araucanía, según la Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, el 23,3% de los hogares pertenecen al grupo socioeconómico menor, el grupo E.

Tomando en cuenta los datos anteriores, en Temuco y Padre Las Casas podemos encontrar un total de 37.055 mujeres y 59.513 hombres que realizan actividad física, tienen entre 14 y 83 años y pertenecen a los grupos socioeconómicos objetivos. Así, el mercado potencial corresponde a un total de 96.568 personas.

6.6.3. Estrategias de Marketing

6.6.3.1. Estrategias Genéricas

Debido a las capacidades limitadas de la empresa, así como su tamaño y experiencia actuales, las ventajas competitivas defendibles no se encuentran en sus costos, sino en sus productos y servicios entregados.

De esta forma, se llevará a cabo una estrategia de diferenciación. Se impulsará fuertemente CaroTienda como una marca basada en el deporte y la vida sana, desde una perspectiva local, tomando en cuenta tanto el escenario a nivel nacional y regional específico. En este sentido, CaroTienda se diferencia de las grandes tiendas y otras marcas, las cuales están enfocadas a la venta masiva y con identidades establecidas que no toman en cuenta particularmente la realidad en Chile.

A través de las redes sociales Instagram y Facebook, se podrá visualizar a la marca como un emprendimiento llevado a cabo por una mujer deportista y con estudios en educación física, lo cual también logrará comunicar a los clientes que el negocio conoce de primera mano las necesidades de estos.

La atención a través de estas plataformas y a través de teléfono será completamente personalizada y directamente con Carolina, por lo que será rápida y eficaz, lo cual la diferenciará de las grandes tiendas donde muchas veces la atención al cliente tiene una demora significativa, debido a la alta demanda que perciben. También serán bienvenidas consultas de los clientes respecto a rutinas y recomendaciones físicas, pues Carolina posee bastos conocimientos y experiencia.

CaroTienda entregará no solamente un producto, como la mayoría de las tiendas, sino un servicio de información y cercanía con sus clientes, buscando ayudarlos y responder cada una de sus dudas. Comprar productos en CaroTienda corresponderá a una experiencia, donde la principal preocupación corresponderá a ayudar a los clientes en las actividades físicas que pretenden realizar, resolviendo dudas y entregándoles la vestimenta adecuada a precios moderados.

El negocio se diferenciará de sus competidores a través de la marca CaroTienda, la cual estará caracterizada por su carácter local, atención personalizada, disposición ante consultas y preocupación por la vida sana y el deporte.

6.6.3.2. Estrategias de Crecimiento

Se llevará a cabo una estrategia de penetración de mercado, buscando aumentar las ventas de los productos actuales en el mercado actual.

A través del desarrollo de la marca CaroTienda, se espera aumentar la demanda primaria de los productos. Al crear comunidad en torno al deporte y la vida sana local y nacional, se busca crear incentivos para realizar deporte, logrando que una mayor cantidad de personas realicen

actividad física. Así, se disminuirá el nivel de sedentarismo en la comunidad, lo cual derivará en la necesidad por vestimenta deportiva.

Con la introducción de los demás productos para la venta, además de las calzas deportivas, se espera que aumente la frecuencia de compra de los usuarios actuales. Actualmente los usuarios del negocio solo adquieren calzas deportivas, pero con la nueva cartera de productos disponibles se abre la posibilidad para que estos adquieran los demás productos.

Junto con el desarrollo de la marca y sus características diferenciadoras en relación con la competencia, se espera aumentar la participación de mercado del negocio, atrayendo a compradores de otras marcas.

Se llevará a cabo también una estrategia de desarrollo de productos, introduciendo la venta de los productos más innovadores en el mercado, los cuales añadan características que mejoren los productos existentes.

Mensualmente se consultará con proveedores sobre los productos nuevos que tengan disponibles, buscando obtener siempre los materiales de mejor calidad junto con los diseños que sean tendencia actual.

Se considerará la demanda local en los productos deportivos, para considerar que es lo que los clientes les gustaría adquirir en la tienda y adquirir nuevas gamas de productos. El negocio ya tendrá cubierto la mayor parte de la vestimenta deportiva, pero adicionalmente existen muchos accesorios, insumos y herramientas relacionadas, como suplementos alimenticios, pesas, rodilleras, colchonetas, los cuales también son de interés para el público objetivo del negocio. De esta forma, se buscará a futuro traer los productos que más interés generen dentro de la comunidad activa.

Es importante la retroalimentación que los clientes entreguen respecto a los productos adquiridos. Por esto, se tomarán en cuenta todos los comentarios realizados posterior a la compra, para siempre lograr la más alta calidad en los productos.

6.6.3.3. Estrategias Competitivas

La empresa llevará a cabo una estrategia de seguidor. Al ser una empresa de carácter familiar, llegar a ser líder o retador del líder supone una tarea difícilmente logable, pues los líderes de la industria poseen enfoques muy distintos al negocio llevado a cabo, enfocado a las ventas masivas más que a la entrega de una experiencia y servicio único y personalizado.

De esta forma, la empresa será seguidora de los líderes de la industria. Se tomarán en consideración las propuestas de los competidores y sus productos y servicios, usándolos como referencia de las últimas tendencias en moda deportiva, para luego diferenciarse de estos entregando el servicio único de CaroTienda.

El negocio buscará coexistir pacíficamente con los líderes de la industria, ofreciendo productos similares a la competencia, pero entregando un servicio diferenciador único de CaroTienda, interesándose y preocupándose por sus clientes, asesorándolos en su compra y satisfaciendo sus necesidades informativas y de vestimenta. Así, se atraerán clientes que se interesen por adquirir los productos de una manera personalizada, a diferencia de la competencia.

6.7. Plan de Marketing Operativo

6.7.1. Marketing Mix

6.7.1.1. Producto

- **Marca CaroTienda**

Parte de la propuesta de valor e identidad de la marca CaroTienda tiene especial relación con entregar información a sus clientes, generando espacios de conversación y creando comunidad en torno a la vida saludable y el deporte a través de las páginas de Instagram y Facebook. El negocio debe ser capaz de transmitir a los usuarios el apoyo en sus principios de esfuerzo, persistencia, motivación y disciplina propios de los deportes. Se busca que la marca no solo signifique la venta de vestimenta deportiva, sino que también implique los valores significativos del deporte y la vida sana. De esta forma, la venta de productos va más allá de la generación de ingresos, pues Carolina busca idealmente mejorar la calidad de vida de sus clientes, entregándoles vestimenta adecuada para el deporte.

Carolina es profesora de educación física, deportista, entrenadora y amante del basquetbol. De esta forma, ella entiende el trabajo y esfuerzo detrás de las personas que realizan actividad física. Por lo tanto, dentro de las plataformas Instagram y Facebook también habrá un enlace que llevará al perfil personal de Carolina en LinkedIn, donde se indica información sobre ella, esto con la finalidad de acercar al cliente al núcleo del negocio y comprender quién lleva a cabo el emprendimiento. De esta forma, se busca que las personas cuando piensen en CaroTienda no solo piensen en venta de vestimenta deportiva de calidad, sino también lo relacionen con los valores del deporte, la vida sana y el bienestar de las personas.

- **Productos en Venta**

Los productos disponibles corresponden a prendas de vestir deportivas, específicamente, calzas deportivas largas y cortas, pantalones de buzo, shorts, poleras, petos y calcetines.

Dentro de los proveedores conocidos actualmente, se encuentran disponibles tres que venden todos los productos necesarios, por lo que se buscará llevar a cabo negociaciones con alguno de estos, dependiendo de los diseños, colores, modelos y precios ofrecidos. De esta forma, al adquirir todos los productos de un mismo proveedor, se busca obtener mayores descuentos por la gran cantidad de productos solicitados y también facilitar la comunicación a largo plazo. A pesar de esto, se recomienda cotizar mensualmente con otros proveedores los productos disponibles, para definir si sigue siendo la opción más rentable el proveedor actual.

Calzas Largas

Las calzas comercializadas estarán disponibles en tallas estándar y XL. Estarán disponibles en distintos modelos, diseños y colores. Su composición material será principalmente de elastano y nylon, materiales caracterizados por dejar salir la humedad y ser flexibles, por lo que resultan prácticos al momento de realizar actividad física.

Calzas Cortas

Análogamente a las calzas largas, estas también estarán disponibles en tallas estándar y XL, en diferentes colores y diseños y también serán de nylon y elastano. Ambos productos son prácticamente iguales, la única diferencia se encuentra en el largo.

Pantalones de Buzo

Los pantalones de buzo estarán disponibles en tallas S, M, L y XL, para poder abarcar la mayor cantidad de clientes posibles. Se venderán distintos diseños y colores, de manera que estos puedan ser adquiridos tanto por hombres como mujeres. La composición material de los pantalones será 60% algodón y 40% poliéster.

Shorts

Los shorts deportivos podrán elegirse en tallas S, M, L y XL. Estarán disponibles distintos diseños y colores, abarcando como potenciales clientes tanto a hombres como mujeres. La composición material será de Spandex y poliéster, telas especialmente cómodas y diseñadas para realizar deporte.

Poleras

Las poleras deportivas estarán disponibles en tallas S, M, L y XL. Habrá a la venta distintos diseños, modelos y colores, tanto para hombres como mujeres. Estas serán de poliéster, material que aguanta la humedad y se seca rápido, por lo que resulta cómoda a la hora de realizar actividad física.

Petos

Los petos deportivos se encontrarán en tallas S, M, L y XL. Habrá distintos diseños y colores a la venta. La composición material corresponde a poliéster, por lo que resultan idóneos para realizar deporte.

Calcetines

Los calcetines estarán disponibles en tallas por rango, 36-41 y 42-46. Estos estarán disponibles en múltiples colores y diseños, para hombres y mujeres. El material de composición corresponde al poliéster.

A continuación, se presenta una tabla que resume los productos disponibles, sus tallas y materiales de composición.

Figura 18

Prendas, tallas y materiales a ofrecer en CaroTienda

Producto	Talla	Material
Calza larga	Estándar y XL	Elastano, Nylon
Calza corta	Estándar y XL	Elastano, Nylon
Pantalón de buzo	S, M, L y XL	Algodón, Poliéster
Short	S, M, L y XL	Spandex, Poliéster
Polera	S, M, L y XL	Poliéster
Peto	S, M, L y XL	Poliéster
Calcetines	36-41, 42-46	Poliéster

6.7.1.2. Precio

El precio de los productos ofrecidos depende principalmente de los costos incurridos, los precios de la competencia y el margen de ganancia que se busca lograr. Estos factores se detallarán a continuación.

Costos

Dentro de los costos fijos se considera el uso de un plan de datos en el teléfono celular de Carolina, para poder siempre estar disponible para los clientes en las redes sociales del negocio. Un plan con minutos ilimitados y 50 gigas con la empresa WOM posee un valor mensual de \$10.000.

En cada venta realizada, se asumirá un costo por uso de combustible en las entregas a domicilio. Se considerará que por cada venta concretada se realiza un viaje de un total de 10,2 kilómetros ida y vuelta, para entregar el producto al cliente. Actualmente, el valor de un litro de gasolina octanaje 93 está aproximadamente en \$1.000, y considerando que el vehículo utilizado es un Suzuki alto, el cual tiene un rendimiento de 20,4 kilómetros por litro de combustible, cada entrega tendrá un costo en combustible de \$500.

También podemos encontrar en cada venta realizada el valor de una bolsa de papel Kraft entregada al cliente junto con un adhesivo distintivo del negocio. El valor para cada objeto de es \$60.

De esta forma, en cada venta entregada se debe incluir un costo adicional de \$620.

A continuación, se presenta una tabla con los valores obtenidos por unidad con distintos proveedores en Santiago para cada uno de los productos al comprar 100 unidades, los valores de despacho unitarios cotizados a través de la empresa de transporte Starken y finalmente el costo unitario por producto considerando \$620 adicionales por empaque y despacho.

Figura 19*Productos disponibles, proveedores y costos unitarios*

Producto	Proveedor	Precio Unitario	Valor Despacho	Costo Unitario
Calza Larga	Santiago Por Mayor Venta De Ropa	\$3.500	\$151	\$4.271
Calza Corta	Santiago Por Mayor Venta De Ropa	\$3.000	\$114	\$3.734
Pantalón de Buzo	Patronato Por Mayor	\$4.000	\$313	\$4.933
Short	Patronato Por Mayor	\$3.000	\$148	\$3.768
Polera	Patronato Por Mayor	\$3.500	\$350	\$4.470
Peto	Patronato Por Mayor	\$2.000	\$93	\$2.713
Calcetines	Patronato Por Mayor	\$500	\$75	\$1.195

Precios de la competencia

Para la fijación de precios se tomarán en cuenta los precios de la competencia en los productos comercializados. Estos se tomarán desde las páginas web de grandes marcas como Adidas, Nike, Puma, entre otras. También se tomarán en cuenta los precios de productos ofrecidos a través de Falabella, Ripley, Linio, Paris, entre otros. Es importante considerar que los sitios mencionados de retail actualmente poseen Marketplace, lugar donde otras tiendas más pequeñas ofrecen sus productos. De esta forma, acceder a los precios de la competencia resulta más fácil con el nivel de digitalización actual.

A continuación, se registra en la siguiente tabla los menores precios disponibles en los productos de la competencia. Estos fueron tomados desde los sitios web de Falabella, Ripley y Paris.

Figura 20

Precios más bajos de productos ofrecidos por la competencia de CaroTienda

Producto	Falabella	Ripley	Paris
Calza Larga	\$7.990	\$7.990	\$6.990
Calza Corta	\$9.990	\$9.990	\$8.990
Pantalón de Buzo	\$16.990	\$9.990	\$9.990
Short	\$19.990	\$6.990	\$4.990
Polera	\$7.800	\$5.990	\$5.990
Peto	\$7.990	\$9.990	\$3.990
Calcetines	\$1.990	\$2.990	\$2.990

Una vez al mes se realizarán nuevas búsquedas en los sitios web anteriormente mencionados, para lograr mantener los precios por debajo de los demás competidores. También es importante considerar los precios de proveedores, los cuales también pueden variar. El objetivo es ofrecer precios menores o iguales a los de la competencia.

Margen de ganancia

El objetivo es obtener al menos un 25% de ganancia por cada prenda vendida y lograr rentabilidades mensuales mayores a un 20%.

Finalmente, los precios de venta para los productos están indicados a continuación.

Figura 21

Precio de los productos ofrecidos por CaroTienda

Producto	Precio
Calza Larga	\$6.000
Calza Corta	\$5.000
Pantalón de Buzo	\$7.000
Short	\$5.000
Polera	\$6.000
Peto	\$3.500
Calcetines	\$2.000

6.7.1.3. Plaza

La principal preocupación del negocio es que las telas comercializadas sean de calidad, ya que, para realizar actividad física especialmente, es importante que los materiales posean cualidades específicas en cuanto a absorción de humedad y flexibilidad. En el caso de las calzas, ya se poseen referencias de primera mano de algunos proveedores, por lo que elegir al más conveniente dependiendo de los precios no resulta complicado, pero de igual manera se explorarán nuevos proveedores. Para los demás productos, deberá comprobarse de primera mano la calidad de las telas de los productos antes de comprarlos, y luego elegir los proveedores que ofrezcan las condiciones y precios más atractivos. De igual forma, se intentará elegir a los proveedores que ofrezcan todos los productos deseados, para así adquirir con uno solamente todos los productos.

Finalmente, se elegirá a los proveedores que ofrezcan los productos más económicos, cumpliendo con las características buscadas.

Los productos son adquiridos de proveedores de Santiago, debido a que en dicha ciudad existen precios más convenientes en relación con los precios locales. Los proveedores hacen el envío de los productos a través de servicios de envío de terceros, como Starken o Chilexpress. Una vez recibidos, estos son revisados por Carolina y almacenados en su domicilio, donde se registra en Excel la cantidad recibida, colores, diseños y finalmente los precios de venta. Una vez que algún producto se encuentra en menos de 10 unidades, se realizarán las compras a proveedores nuevamente.

Para la entrega del producto a los clientes, Carolina lo realiza en su vehículo particular en las comunas de Temuco y Padre Las Casas, en algún lugar acordado anteriormente. Esta entrega se realiza sin costo, como una manera de atraer a los clientes. Además, Carolina intenta coordinar

esas entregas con otras salidas que deba realizar en las cercanías, para minimizar los costos de gasolina asociados. Para otras comunas se puede realizar envío a través de empresas externas.

Otra manera de ofrecer los productos a posibles clientes es a través de sitios web Marketplace como MercadoLibre y otros de grandes tiendas. Actualmente las tiendas de Falabella, Ripley y París ofrecen la posibilidad a negocios de publicar sus productos en sus sitios web. Estas plataformas cobran un porcentaje como comisión por cada producto vendido, pero considerando la gran cantidad de usuarios concurrentes, resultan una opción atractiva para aumentar las ventas y la presencia digital de la marca.

En general, para utilizar estas plataformas es necesario crear una cuenta en los sitios web respectivos, registrando la tienda y los productos que se desean comercializar, indicando precios, descripción y detalles de estos. Una vez aceptado en el sitio web respectivo, se pueden realizar las ventas de los productos, apareciendo en las búsquedas de los usuarios. En MercadoLibre existen las opciones de retiro en local del vendedor y despacho a domicilio. En los sitios de Falabella, París y Ripley las ventas solo están disponibles con despachos a domicilio. En cuanto al servicio post venta, los productos se atienen a las políticas de cambio y devoluciones de cada uno de estos sitios web.

6.7.1.4. Promoción

Los productos en venta se publicarán en la página de Instagram y Facebook del negocio. Ahí se detallarán los precios, colores, diseños y modelos disponibles. También existe la posibilidad de publicar los productos en distintos sitios web Marketplace, como Falabella, Ripley, París, MercadoLibre, entre otros.

En la página de Instagram y Facebook también se realizarán publicaciones que tengan relación con la vida sana, el deporte y la comunidad local, fomentado así la participación e interacción de las personas interesadas y atrayendo más visitas al sitio. También se realizarán concursos, con metas para que los clientes etiqueten en comentarios a otras personas, aumentando la visibilidad del sitio.

Se realizarán promociones de descuento del 10% en un producto a elección si el cliente da el contacto de un cliente anterior, que haya realizado una compra, como referido. Esta promoción solo será aplicable una vez por cliente, registrándolos con nombre y rut. Así mismo, la persona que refiera también obtiene un 10% de descuento en un producto a elección en su próxima compra, lo cual también aplicará solo por una vez.

También se buscará establecer contacto con distintos influencers de Temuco y Chile, para buscar potenciar la marca y generar alianzas que puedan ser de beneficios para ambos. Existen sitios web como influence.co, ninjaoutreach.com y klear.com donde se puede buscar a influencers en base a su localidad. De esta forma, es necesario encontrar dentro de estos influencers alguno que posea afinidad al deporte o que ya haya realizado colaboraciones parecidas, para acercarse y proponer una alianza que sea atractiva para estos y beneficio a ambos.

Además, existen comunidades locales en Facebook e Instagram que dedican ciertos días a publicaciones en las que los usuarios pueden comentar sus propios emprendimientos, funcionando como enlace a estos y publicidad de manera gratuita.

Capítulo 7: Conclusiones

En el entorno cambiante que representa la industria de la moda, se crea la necesidad de tomar decisiones correctas en breve tiempo, por lo que una planificación formal de marketing y estrategias ocupan un papel determinante al interior de un negocio. El marketing está vinculado a este entorno cambiante y crea la necesidad de planificar, aumentando con esto la garantía de éxito. Así, es necesario para las empresas contar con un Plan de Marketing, el cual hasta este momento era inexistente en CaroTienda. A través de este se proporciona un análisis del entorno y del negocio y las acciones a realizar para llevar a cabo un negocio próspero y creciente.

Una vez ejecutado el plan de marketing para el emprendimiento CaroTienda, se recomienda explotar y seguir desarrollando la marca CaroTienda, pues la propuesta de valor del negocio aún posee un gran mercado potencial al cual puede satisfacer, y es lo suficientemente atractiva para generar una mayor demanda a futuro, a través de sus valores diferenciadores y relación activa con la comunidad.

Se necesita ser constante en las publicaciones y actividad en redes sociales, pues a través de estas es posible captar una gran cantidad de clientes potenciales, pero para retenerlos es necesario mantenerse activos y generar una relación en el tiempo con estos.

El negocio depende principalmente de su dueña, pues esta corresponde a la única persona que lleva a cabo el emprendimiento, por lo que se recomienda el total involucramiento y dedicación, pues el mercado potencial resulta amplio y con la realización del plan de marketing anteriormente detallado debería encontrarse una alta demanda de productos.

Se aconseja mantener el carácter de microempresa del negocio, a través del cual se logra crear un servicio de carácter familiar, cercano y de confianza con los clientes, lo cual logra diferenciar a este negocio de la competencia y corresponde a la propuesta de valor entregada.

Junto con lo anterior, también se recomienda mantener el negocio en el contexto de la ley de microempresas familiares, considerando así las facilidades que otorgan el manejo del negocio en las dependencias del hogar personal, reduciendo costos fijos por conceptos estructurales o de arriendo y además facilitando los trámites de funcionamiento del negocio.

A futuro, se recomienda indagar en una posible apertura de un local físico para la tienda, siempre dependiendo de las condiciones sanitarias en las que se encuentre el país. También se sugiere implementar nuevas líneas de productos e insumos relacionados a la actividad física, aparte de ropa.

Debido a la alta competencia entre los rivales de la industria, detectada a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, queda como desafío para el negocio seguir la planificación y recomendaciones de este documento, para lograr mantenerse relevantes en la industria y generar un alto nivel de ventas.

Se sugiere mantener una contabilidad y finanzas ordenadas en el negocio, siempre haciendo la distinción entre las finanzas familiares y las del negocio, para evitar así caer en subestimación de costos, pérdida de oportunidades o pago erróneo de impuestos.

Es necesario para el negocio estar constantemente cotizando precios con proveedores y recopilando también precios de la competencia, pues el negocio debe diferenciarse de las grandes tiendas no solamente por su propuesta de valor y servicio ofrecidos, sino también por ofrecer precios menores.

Referencias Bibliográficas

Ahumada, A., Altamirano N. y Bonomelli F. (2012). *Estudio del modelo de negocios de asos y plan de negocios para establecer un modelo análogo al estudiado en Chile*. (Seminario de Licenciatura inédito). Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Asensio, E. (2015). *Aplicación de técnicas de minería de datos en redes sociales/web*. (Memoria de Máster inédita). Universitat Politècnica de València. Valencia, España.

Banco Mundial. (19 de abril de 2021). *Chile Panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Bess M. y Laurey S. (1994). The Transtheoretical Model: Applications to exercise behavior. *Med Sci Sports Exerc*, 26(11), 1400-1404.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (5 de octubre de 2010). *Estatuto de las PYMES - Ley fácil - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*.
<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>

Cabrera-Sánchez, J. P., y Villarejo-Ramos, Á. F. (2018). Extendiendo el modelo UTAUT para evaluar los factores que afectan la adopción del Big Data en empresas españolas. *Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial*, 181-200.
<https://idus.us.es/handle/11441/89385>

Calderara, C. (2019). [INTERACTIVO] *"El despertar de Chile": Los hitos de la primera semana del estallido social*. <https://www.t13.cl/noticia/nacional/a-semana-estallido-social-chile-hitos-pinera-metro>

Cámara de Comercio de Santiago (5 de julio de 2019). *Comercio electrónico de moda y belleza se duplicó en los últimos 3 años superando los US\$ 400 millones - Comité de Comercio*

Electrónico CCS. <https://www.ecommerceccs.cl/comercio-electronico-de-moda-y-belleza-se-duplico-en-los-ultimos-3-anos-superando-los-us-400-millones/>

Carrasco, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda. *Perspectivas*, (45), 33-60. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000100003&lng=es&tlng=es

Centro de Economía Digital (2021). *Fashion Online*. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/07/glever-fashion-2021-compressed.pdf>

Centro de Economía Digital (2019). *Tendencias del Comercio Electrónico en Chile*. https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/04/Tendencias-Ecommerce-2019_George-Lever_eCommerce-Day-2019.pdf

Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital marketing (6th ed.)*. Pearson UK.

Cooperativa.cl (2014). *Chile es el país de Latinoamérica que más gasta en ropa deportiva* - Cooperativa.cl. <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/consumidores/chile-es-el-pais-de-latinoamerica-que-mas-gasta-en-ropa-deportiva/2014-08-16/112959.html>

de Vicuña Ancín, J. (2008). *El Plan de Marketing en la Practica (12a ed.)*. Esic Editorial.

Durán, L. (2011). ¿El deporte transmite valores? *Los valores del ocio: cambio, choque e innovación*, 161-178. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/ocio/ocio43.pdf>

Durán, A. (2016). *Fundamentos de la publicidad* [Manuscrito no publicado]. Publicidad y relaciones públicas, Universidad Rey Juan Pablo.

Fashion Revolution (2019). *La importación de vestuario y calzado en Chile en los últimos alcanza el 650% en los últimos quince años.* - Fashion Revolution : Fashion Revolution.

<https://www.fashionrevolution.org/chile-blog/la-importacion-de-vestuario-y-calzado-en-chile-en-los-ultimos-alcanza-el-650-en-los-ultimos-quince-anos/>

Fashion United (2021). *Estadísticas de la industria de la moda en Chile*.
<https://fashionunited.cl/statistics/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda-en-chile/>

Freeman, L. (2004). *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press.

Heiss, C. (2020). *Chile: entre el estallido social y la pandemia*. Análisis Carolina, (18), 1.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., Sacristan, P., y Moreno, M. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos (7a ed.)*. Cengage Learning.

Ho, J. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.

Holloway, J. (2004). *Marketing for Tourism (4th ed.)*. Prentice Hall – Financial Times.

Hootsuite y We Are Social. (2020). *Digital 2020: 3.8 billion people use social media*. We Are Social. <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

Hootsuite y We Are Social. (2020). *Digital 2020: Chile – DataReportal – Global Digital Insights*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-chile>

IMS Corporate. (2016). *IMS Mobile in LATAM Study*.
<https://www.ims corporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>.

Instituto Nacional de Estadísticas (2018a). *Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)*. <https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de->

presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/informe-de-principales-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=d5bd824f_2

Instituto Nacional de Estadísticas (2018b). *Síntesis resultados Censo 2017*.
https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf?sfvrsn=1b2dfb06_6

Instituto Nacional de Estadísticas (2018c). *WEB DISEMINACIÓN CENSO 2017*.
<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R09>

Instituto Nacional de Estadísticas (2020). *Síntesis de Resultados VI EME 2019*.
https://www.ine.cl/docs/default-source/microemprendimiento/publicaciones-y-anuarios/documentos/s%C3%ADntesis-de-resultados-vi-eme-2019.pdf?sfvrsn=ec123f9a_4

Jaramillo, S. (10 de marzo de 2021). *La evolución del e-Commerce en tiempos de Pandemia* | *Tecno Pymes Chile*. <https://tecnopymes.cl/2021/03/10/la-evolucion-del-e-commerce-en-tiempos-de-pandemia/>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing (14a ed.)*. Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing (12a ed.)*. Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing (14a ed.)*. Pearson Educación.

Lamb, A. (2010). Everyone does it: Teaching ethical use of social technology. *Knowledge Quest*, 39(1), 62-67. <http://hdl.handle.net/1805/86340>

López, M. (2015). *PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR LA EMPRESA DE VESTUARIO INFANTIL PERUANA FIGIS EN CHILE*. (Tesis de Magíster inédita). Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Martín, R. y Fernández, J. (2014). La Publicidad y la Agencia de Medios Frente al Cambio en el Ecosistema Mediático. *Cuadernos.info*, (34), 13-25. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.34.572>

McAfee, A. y Brynjolfsson, E. (2012). Big Data. The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 61-68. https://www.academia.edu/2662701/Big_Data_The_Management_Revolution

OECD (2021). *Chile (CHL) Exports, Imports, and Trade Partners | OECD - The Observatory of Economic Complexity*. <https://oec.world/en/profile/country/chl#historical-data>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Peña, S., Lazkano, I., y Larrondo, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital. *Andamios*, 16(40), 351-372. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.710>

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78. https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress

Portulans Institute (2020a). *The Value and Uses of the Network Readiness Index*. <https://portulansinstitute.org/the-value-and-uses-of-the-network-readiness-index/>

Portulans Institute (2020b). *The Network Readiness Index 2020. Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy*. https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf

Salazar, C., Mondaca, C., y Cea, J. (2018). Comercio electrónico en Chile: ¿qué factores inciden en la decisión de compra? *Revista Academia y Negocios*, 4 (1), 1-14.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6599114>

Salgado, C. (2017). *CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA APLICACIÓN DEL BIG DATA EN NEGOCIOS DE REDES DE MERCADO*. (Memoria de Licenciatura inédita). Universidad Libre. Bogotá, Colombia.

Sammut-Bonnici, T. y Galea, D. (2015). PEST analysis. En John Wiley & Sons Ltd., *Wiley Encyclopedia of management*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.wcom120113>

Sánchez, M. y Pinochet, G. (2017). El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos. *Universidad & Empresa*, 19(32), 107-135.
<https://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4847>

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Scholes, K., Johnson, G., y Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy (8th ed.)*. Financial Times Prentice Hall.

Servicio de Impuestos Internos (2020). *Estadísticas de empresa*.
https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.

Smola, K. y Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, (23), 363–382.
https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium

Torres, R., Rivera, J., Cabarcas, R. y Castro, Y. (2018). La efectividad del uso del marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las pymes para el sector comercio en la ciudad de barranquilla. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 8, 3-5.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/2947>

UNESCO (16 de diciembre de 2020). *COVID-19: Problemas sociales y psicológicos en la pandemia*. <https://es.unesco.org/news/covid-19-problemas-sociales-y-psicologicos-pandemia>

Vidal, C. (23 de marzo de 2020). *LA INDUSTRIA DE LA MODA EN CHILE - Enrique Ortega Burgos*. <https://enriqueortegaburgos.com/industria-moda-chile/>

Wood, M. (2003). *The Marketing Plan. A handbook*. Pearson Education Inc.

Zúñiga, C. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VESTUARIO FEMENINO*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad de Chile. Santiago, Chile.