

Redefinición de la propuesta de valor para una empresa de comercio minorista.

MEMORIA PRESENTADA POR:

Catalina Donneys Barney

TUTORA:

Dra. Aránzazu Vidal Oltra

Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Convocatoria de defensa: Julio 2021

Catalina Donneys Barney.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas aquellas personas que me impulsaron en mi camino a llegar hasta aquí, a tomar el riesgo de emprender este nuevo rumbo.

A **Laura, Gloria y Emilio**, por ser desde la distancia esa fuerza motora que en mis momentos de duda me impulsaba a continuar.

A mi tutora **Dra. Aránzazu Vidal**, por impulsarme siempre ha recorrer esa milla extra hasta el final.

A los equipos de **Artesanía Cerdá**, y **SuperMoments**, en especial a su director general **Thibault Wery**, por confiar en mí y permitirme participar activamente en “SuperMoments Revolution”.

A mi compañera inseparable de máster que a pesar de no estar en el mismo continente fue mi conciencia y mi polo a tierra.

A todos mis profesores durante estos dos años, por su conocimiento y compromiso en su labor de educar.

A ti por tu alegría, tu amor y tu paciencia.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo de fin de máster surge de la necesidad de una empresa de comercio minorista que no cuenta con una propuesta de valor diferencial y única. La propuesta planteada tiene el propósito de redefinir la propuesta de valor y su estrategia de implementación.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante herramientas de análisis interno y externo, como el análisis DAFO, el estudio del lienzo de la propuesta de valor actual, el análisis de la competencia. También se realizó una revisión de la estrategia de comunicación para optimizar la manera de llegar al cliente.

A través del Business Model Canvas, se determina los nuevos segmentos de clientes a abordar, a fin de poner en efecto una nueva propuesta de valor.

Para estar más cerca a los clientes se utilizan elementos diferenciadores como las nuevas ventajas en el club de fidelidad, el nuevo empaquetado y una campaña gráfica que comunique los valores de la empresa.

Palabras Claves

Planificación Estratégica, comercio minorista, Lean Startup, Imagen de la marca, mercado

Summary

The present master's degree final project arises from the need for a retail company that does not have a differential and unique value proposition. The proposed proposal is intended to redefine the value proposition and its implementation strategy.

As a starting point, a diagnosis of the current situation was made using internal and external analysis tools, such as SWOT analysis, the study of the canvas of the current value proposition, the analysis of the competition. A review of the communication strategy was also carried out to optimize the way of reaching the customer.

Through the Business Model Canvas, the new customer segments to be addressed are determined, in order to put into effect a new value proposition.

To be closer to customers, differentiating elements are used such as the new advantages in the loyalty club, the new packaging and a graphic campaign that communicates the values of the company.

Keywords

Strategic Planning, Retail, Lean Star up, Brand Image, Market

Catalina Donneys Barney.

Tabla de contenido

1. Introducción	7
2. Objeto, Motivación, Justificación y Objetivos.	10
2.1 Objeto.	10
2.2 Motivación.	10
2.3 Justificación.	10
2.4 Objetivo General	11
3. Descripción de la Empresa	12
3.1. Antecedentes	12
3.2 Historia de la empresa:	12
3.3 Misión, Visión, Valores.	17
3.4 Modelo de Negocio.	18
3.7 Cliente objetivo	18
3.8 Determinación del Buyer Persona	19
4. Marco Teórico	21
4.1. Concepto de propuesta de Valor	25
4.2 Business Model Canvas	29
5. Marco Metodológico	32
5.1. Modelos de Negocio.	33
5.2 Investigación	35
5.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	35
5.2.2. Analisis DAFO	36
5.2.3 Análisis de la Competencia:	39
5.2.4 Lienzo de la propuesta de valor actual	40
6. Análisis de Resultados y propuesta de mejora.	42
6.1. Resultados.	42
6.2. Propuesta de mejora	44
6.2.1 Bussines model canvas	45

Catalina Donneys Barney.

7. Otras líneas de investigación	55
8. Conclusiones	56
9. Bibliografía	59

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen empresa Artesanía Cerdá S.L.	14
Tabla 2 Matriz D.A.F.O.	19
Tabla 3 Análisis Matriz DAFO SuperMoments	37

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Elementos que componen el lienzo de la propuesta de valor.	28
Gráfico 2 Distribución de los segmentos de clientes del club de fidelidad de SuperMoments	47
Gráfico 3 Nuevas condiciones para el club de fidelidad - SuperMoments	48
Gráfico 4 Lienzo de la nueva propuesta de valor.	49

Índice de Imágenes.

Imagen 1 Tienda SuperMoments AQUA	16
Imagen 2 Detalles Tienda SuperMoments	16
Imagen 3 Interior Tienda SuperMoments AQUA	17
Imagen 4 Matriz D.A.F.O.	23
Imagen 5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	24
Imagen 6 Modelo lienzo de la propuesta de valor	26
Imagen 7 Modelo subsistema de modelo de negocio.	29
Imagen 8 Análisis de los nueve elementos de Bussines Model Canvas	31
Imagen 9 Bussines Model Canvas para la gestion	32
Imagen 10 Lienzo de la propuesta de valor actual.	41
Imagen 11 Bussines Model Canvas	45
Imagen 12 Diseño nueva grafica para la campaña regalo.	50
Imagen 13 Cabecera final video "Regala pequeños momentos, comprarte grandes historias"	51
Imagen 14 Componentes nuevo empaquetado SuperMoments.	52
Imagen 15 Pop- up página web SuperMoments.	54

Catalina Donneys Barney.

1. Introducción.

¿Pivotar o perseverar? Cada empresario se enfrenta al reto primordial en el proceso de desarrollar un producto con éxito (Ries, 2011). El comercio minorista español enfrenta en el presente año la gran apuesta para su recuperación después de la atípica situación del año 2020, este ejercicio económico suscita un gran interés en su estudio y desarrollo.

Mediante el presente trabajo, se presenta el proceso de evaluación y toma de decisión del cambio en su propuesta de valor para una empresa que se dedica en el comercio minorista de productos no esenciales, específicamente a la comercialización de productos de licencias.

Hoy en día vemos con frecuencia como nacen modelos de negocio innovadores e industrias totalmente nuevas(Osterwalder & Pigneur, 2010) así como también otras que desafían su camino y apuestas por la reinención.

Lo cual es una apuesta muy interesante en un año donde las proyecciones económicas muestran un decrecimiento, así como una situación mediática de incertidumbre. Lo anterior constituyen una actividad enriquecedora, en el marco del siguiente trabajo final de máster.

Como punto de partida se establece un objetivo general, y su alcance está apoyado en cinco objetivos específicos, todos encaminados a la reinención de la propuesta de valor. Como sabemos la reinención en las propuestas de valor no es algo nuevo, la innovación se remonta a siglo XV cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado(Osterwalder & Pigneur, 2010).

¿Pero cómo realizamos esta reinención? Para iniciar el camino de reinención debe trazarse un plan organizado y sistemático, se parte de un análisis interno y externo apoyado en herramientas de gestión estratégica como son el análisis de las fuerzas de Porter y el análisis DAFO, así como la elaboración del lienzo de la propuesta de valor actual.

Catalina Donneys Barney.

Una propuesta de valor se construye en dos etapas: primero, la creación de valor percibido por el propio cliente y su evaluación. Luego, el intercambio entre los diferentes actores de la cadena de valor relevante. Ahora bien, la estrategia competitiva consiste en ser diferente, encontrar una mezcla única de valor.

Para encontrar esa mezcla única de valor se elabora el nuevo lienzo, para poner en marcha esta nueva propuesta, y abordar todos los elementos claves se realiza el Business Model Canvas, como herramienta de gestión para abordar las actividades claves e integrar las acciones a ejecutar.

Una de las premisas es que las empresas que desarrollen este método tiene casi asegurada la creación de valor agregado, en los últimos tiempos es común entre gerentes y directores generales referirse al método canvas como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio optimo(Bernés Oliván, 2015)

Después de encontrar esta propuesta única, se inicia la etapa de creación de la nueva estrategia, donde se integran múltiples componentes como son: la nueva propuesta comercial, el desarrollo web para integrar las mejoras, la necesidad de mejorar las campañas de email gracias a la automatización, los distintos elementos gráficos que comunican al cliente esta nueva propuesta y el desarrollo de procesos internos que permitan responder a toda esta. Así como también, las nuevas directrices para todo el personal humano que integramos SuperMoments. Esta cadena de eventos es lo que el director general a denominado “SuperMoments Revolution” y en los siguientes apartados veremos parte de esta transformación.

Catalina Donneys Barney.

2. Objeto, Motivación, Justificación y Objetivos.

2.1 Objeto.

El presente proyecto circunscribe la estrategia para reformular la propuesta de valor y nuevo planteamiento para la empresa SuperMoments, a partir de la revisión del modelo de negocio actual con el fin de identificar los puntos de mejora, así como su posterior implementación, desarrollo y evaluación

2.2 Motivación.

Dentro del ámbito del estudio del Máster Dirección de Empresas, se permite distinguir los diferentes modelos de negocios, así como también la evolución que cada empresa tiene con respecto a su mercado y los cambios existentes.

De ahí surge la motivación personal de poder identificar factores internos y externos que conduzcan a una nueva propuesta de valor, además un desafío personal es participar activamente en encontrar esa estrategia competitiva que determine como ser diferente, ese valor único y diferencial que lo lleve a consolidarse en los segmentos de mercado actuales.

La motivación de este proyecto es acompañar y asesorar en este cambio de rumbo o pivote a una empresa de mercado minorista en lo que respecta a su estrategia.

2.3 Justificación.

El año 2020 fue un año que marcó un antes y un después en la humanidad, producto de la pandemia que esta generación no había afrontado, forzando a la sociedad a encontrar nuevas vías para seguir avanzando y generando bienestar.

La pandemia del coronavirus en España ha provocado una crisis sin precedentes en ciertos sectores económicos como el comercio de bienes no esenciales, la hostelería y el turismo provocando una crisis económica que se manifiesta en indicadores económicos, como el PIB que se contrajo un 8,7%, un retroceso significativo en la economía.

Catalina Donneys Barney.

El comercio minorista, se vio afectado por los cierres durante la pandemia y la contracción de la economía. La desaceleración del gasto de las familias en bienes no esenciales hace que sea un reto el seguir adelante y genera nuevas ideas de negocio.

Super Moments es una empresa que a pesar de lo vivido en este atípico año apuesta por seguir conquistando el mercado del comercio minorista, pero para ello debe encontrar esa mezcla única para llegar al cliente.

Este proyecto ha constituido un reto profesional y personal, poder ser una participante activa en el desarrollo de esta nueva estrategia, no solo aplicando el conocimiento aprendido sino generando valor a una organización que requiere soluciones claras, prácticas y orientadas a su mejora continua.

SuperMoment se encuentra en el terreno de no tener una propuesta de valor diferenciador, en perderse en el mercado como otra empresa de comercio minorista, sin transmitir un mensaje diferenciador y ofrecer servicios asociados que hagan volver al cliente.

Para ello el presente proyecto está encaminado a evaluar su modelo de negocio y dar un aporte en la nueva estrategia que busca incrementar la dinamización de sus ventas y la consolidación de su marca.

2.4 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de investigación es revisar el modelo de negocio actual con el fin de identificar los puntos de mejora y diseñar una nueva propuesta de valor a corto y medio plazo.

Este objetivo general se apoya en los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Rediseño del club de fidelización de SuperMoments.
- ✓ Diseño de la campaña de comunicación (on-line y off-line).

Catalina Donneys Barney.

- ✓ Rediseño del nuevo empaquetado para regalo y su proceso de implementación en tienda física y tienda online.
- ✓ Estandarización del proceso de empaquetado de regalo en tienda física y despacho online.
- ✓ Automatización del proceso de email marketing.

3. Descripción de la Empresa

3.1. Antecedentes

Para llevar a cabo el análisis lo más ajustado a la realidad, es necesario hacer un reconocimiento de la información de la empresa. En este apartado se exponen los antecedentes de la empresa, actividad, su propuesta de valor actual.

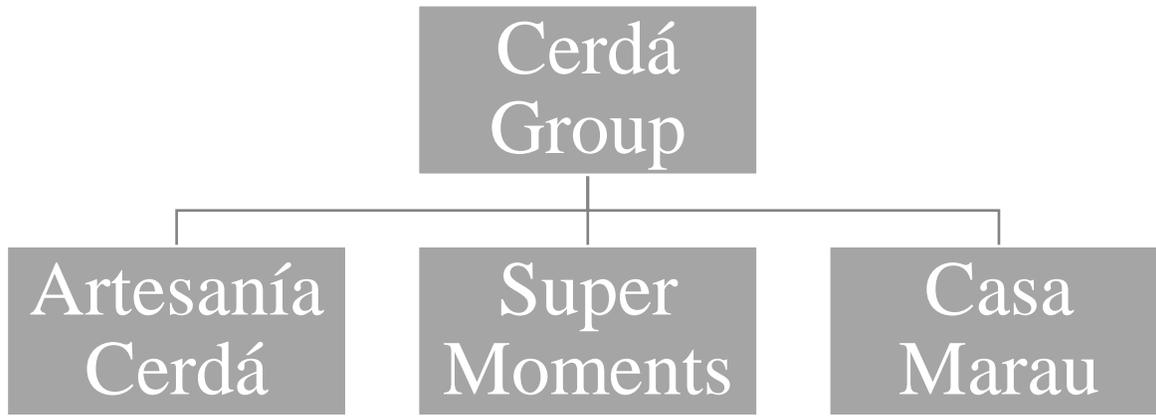
3.2 Historia de la empresa:

Cerdá Group es un grupo empresarial conformado por tres negocios diferentes:

- ✓ *Artesanía Cerdá*
- ✓ *SuperMoments*
- ✓ *Casa Marau,*

Este grupo empresarial tiene su origen en la empresa *Artesanía Cerdá* que se encuentra domiciliada en el municipio de L'Olleria perteneciente a la Comunidad Valenciana, en la ilustración 1 expone la composición general de dicho grupo.

Gráfico 1 Composición Cerdá Group.



Fuente: Elaboración propia

Artesanía Cerdá:

Ubicada en el municipio de L'Olleria, Comunidad Valenciana, fue fundada en 1983 e inicia su actividad económica con la fabricación y comercialización de vidrio con la modalidad de forrado repujado, de ahí el origen de su nombre.

Debido a la alta competencia del mercado, tuvo que reinventarse dando otra funcionalidad a su maquinaria, incorporando una nueva gama de productos que fueron carpetas, agendas y bolsos repujados.

En la búsqueda de nuevos proyectos, el fundador de la empresa ve la oportunidad de hacer sus bolsos con personajes de productos licenciados y así adquiere la primera licencia "The Walt Disney Company", sus primeros personajes fueron Mickey y Minnie mouse, lo cual fue un éxito arrollador.

Su actividad económica principal es la fabricación de textil, accesorios de viaje, calzado, marroquinería, viajes y la incorporación de una nueva línea de belleza, en la tabla 1 se presenta el resumen con los datos más relevantes.

Tabla 1 Resumen empresa Artesanía Cerdá S.L.

Resumen Empresa: Artesanía Cerdá S.L

Razón social	Artesanía Cerdá S.L
Ubicación	Calles dels artesans (Pg industrial carrascot) 1, 46850 L'Olleria, Valencia.
Descripción de actividad	Fabricación de artículos de marroquinería y viajes, bolsos, calzado, textil, regalo, accesorios de moda y belleza.
Forma jurídica detallada	Sociedad limitada unipersonal
Fecha de constitución	29/07/1983
Capital social (EUR) (31/12/2019)	36,061
Ingresos explotación (EUR)	22,326,366
Total Activo (EUR)	434,025
Número de empleados	57
Dirección Web	www.Cerdágroup.com

Fuente S.A.B.I – Elaboración propia.

Artesanía Cerdá compite y competirá en el mercado a través de una estrategia de diferenciación, la cual consiste en ser el partner de sus clientes, aportando valor a sus negocios.

Apuestan por seguir siendo diferentes al resto en la forma y en los métodos, sobre todo ser reconocidos por ello.

Catalina Donneys Barney.

SuperMoments

SuperMoments, nace en el año 2018, como iniciativa para abrir nuevos mercados en el segmento del comercio minorista, con la experiencia de licencias deciden entrar en el mercado minorista creando una nueva línea de negocio.

Hacen un desarrollo inicial de Brand Wheel lo que otorga una clara definición del producto, sus características y como debe ser percibido en el mercado. Así mismo permite definir el significado de la marca, sus valores y cuáles será el espacio competitivo que ocupara en la mente del consumidor, es decir, el posicionamiento.

Lo anterior otorga la personalidad de la marca, el concepto estratégico y permite definir una estrategia de comunicación que se aplicará en todos los puntos de contacto de la marca, ya sea con el cliente interno o externo.

Así, crean tiendas con un espacio acondicionado para evocar en la mente del cliente el patio de juegos. Diseñaron una infraestructura que incita al juego por medio de los toboganes y colchonetas deleitan a niños y adultos, por medio de color y diseño, en una exposición creativa del producto licenciado.

Se inicia este proyecto con la puesta en marcha de cuatro tiendas: dos ubicadas en Valencia, una en Sagunto y la otra en Carcaixent. Como podemos observar en la imagen 2 y 3 las tiendas están diseñadas con mucho color y evocando un parque de juegos, además utiliza elementos emblemáticos.

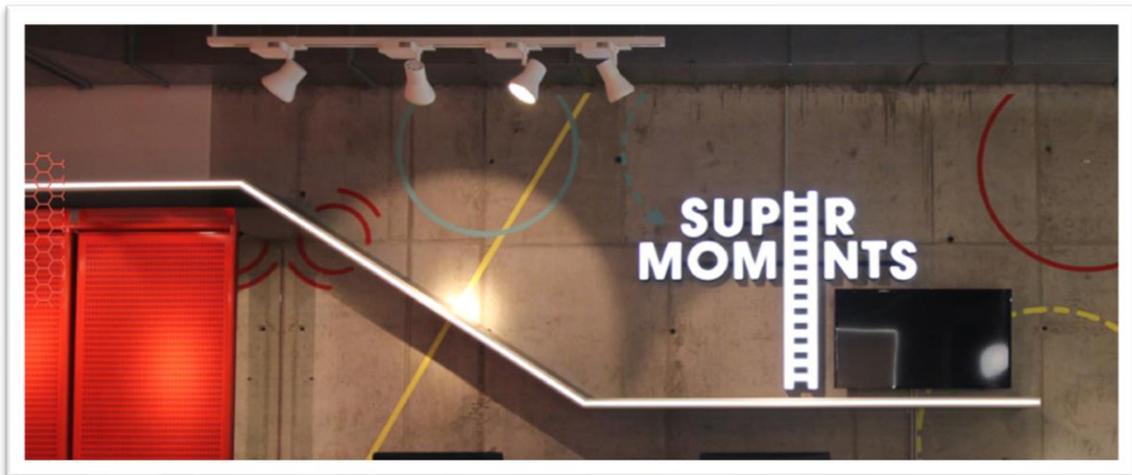
Imagen 1 Tienda SuperMoments AQUA



Fuente: Web SuperMoments

En la imagen se aprecia el diseño colorido, los espacios amplios y luminosos, diseñados con la intención de evocar un parque de juegos, ya que la tienda está distribuida en dos alturas para que tanto grandes como chicos puedan disfrutar de ellas.

Imagen 2 Detalles Tienda SuperMoments



Fuente: Imagen web SuperMoments.

Imagen 3 Interior Tienda SuperMoments AQUA



Fuente: Imagen web SuperMoments

3.3 Misión, Visión, Valores.

✓ Misión

Crear Super momentos de felicidad.

✓ Visión.

Ser el referente en España en las tiendas de productos licenciados.

✓ Valores

- ❖ Visión de cliente
- ❖ Creamos un espacio único
- ❖ Pasión
- ❖ Integridad
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Espíritu de equipo

Catalina Donneys Barney.

3.4 Modelo de Negocio.

La empresa desde sus inicios se ha identificado como un comercializador minorista especializado en productos de licencia, Se identifica como expertos en dicho campo.

Realiza la comercialización de sus productos por dos canales, en tiendas físicas y on line. Su mercado primario es a nivel local, en Valencia donde están ubicadas las tiendas, y la incursión del mercado online le permite distribuir a toda España.

La gestión comercial de la compañía es apoyada en una fuerza de ventas entrenada para dicho campo, así como una dirección estratégica en el conocimiento del marketing minorista.

3.7 Cliente objetivo

La empresa, previo al lanzamiento de las tiendas, realiza un estudio de preapertura, con una empresa especializada en dicho ámbito, donde por medio de una investigación de mercado cuyos objetivos era caracterizar sociodemográfica del potencial consumidor, hábitos de compra, percepción y valoración del producto licenciado, canales de compra y la configuración de la tienda ideal.

Dentro de sus conclusiones relevantes obtiene una matriz DAFO como recomendaciones para su puesta en marcha.

En la tabla 2 se relaciona la matriz DAFO que se obtuvo como resultado del estudio realizado por la firma IKERFEL en el documento “Estudio para el lanzamiento de una tienda piloto”

Tabla 2 Matriz D.A.F.O.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Organización de personajes: carácter intuitivo del espacio. -Ser empresa fabricante -La garantía dota de valor añadido a nuestro producto 	<ul style="list-style-type: none"> -la competencia del hipermercado nos obliga a dotar de valor añadido a nuestra tienda. -Escasa notoriedad que tenemos de marca - Dificulta de transmitir calidad la calidad de nuestro producto. -Ausencia del producto -disfraz
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -La práctica totalidad del colectivo objetivo es comprador. -Adecuada elección de centro comercial como ubicación para la tienda. -Generación de sinergias entre la marca online y la tienda física -Gestionar el importante volumen de compra impulsiva que existe en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificulta de captar al colectivo mayor de nueve años -La importante atomización de la competencia -La importancia de Disney como referente del producto licenciado.

Fuente: Estudio para el lanzamiento de una tienda piloto- IKERFEL

3.8 Determinación del Buyer Persona

Mediante un análisis interno, se analizaron los buyer persona.

- ✓ Madre con hijos entre 3 a 5 años.
- ✓ Madres con hijos entre 6 a 9 años
- ✓ Familiares cercanos.

De esta manera se determinaron los siguientes perfiles.

Catalina Donneys Barney.

❖ **Perfil 1: Mujer, Madre con hijos entre 3 a 5 años.**

Edad: 28 a 35 años.

Preferencias: le gusta disfrutar del tiempo libre con su familia, mujer trabajadora, ha aprendido a conciliar vida familiar y laboral.

Objetivos: dentro de sus objetivos de compra busca comprar productos cómodos para sus hijos, tiene la necesidad de encontrar las tallas específicas. Busca información en la pagina del propio vendedor. Se fija mucho en la descripción de cada producto.

Proceso de decisión:

- ✓ Quiere comprar productos con licencias que sabe que pueden gustar a sus hijos.
- ✓ Se fija en las descripciones de los productos y sus materiales para asegurarse que son cómodos para sus hijos.
- ✓ Ella es quien toma la decisión de compra, sus hijos generan influencia eligiendo personajes, colores y diseños.

❖ **Perfil 2: Mujer, Madre con hijos entre 6 y 9 años.**

Edad: 35 – 45 años.

Preferencias: Pasa tiempo con su familia, entiende el valor de los pequeños momentos juntos, tiene espíritu de superación por eso busca la mejora en el trabajo y su vida profesional y personal. Le gustan los retos.

Objetivos: Ve la necesidad de los productos con los personajes favoritos, que le piden sus hijos. Busca una buena relación calidad/precio, Necesita productos de calidad.

Procesos de Decisión:

- ✓ Desea que sus hijos sean felices y busca productos licenciados con sus personajes

Catalina Donneys Barney.

favoritos.

- ✓ Se fija y busca los productos más duraderos. Quiere calidad, ante todo.
- ✓ Busca productos atractivos para ella y sus hijos.
- ✓ Ella es quien actúa como influenciadora de compra, sus hijos sin quienes toman la decisión en función del personaje que ellos desean.

❖ **Perfil 3: Mujer, familiar (tía, prima o amiga muy cercana)**

Edad: 25-35 años.

Preferencias: le gusta pasar tiempo con sus amigos, es una persona familiar, la llegada de sus sobrinos o primos pequeños le ha cambiado la su percepción de la vida.

Objetivos: Desea hacer un regalo especial a su sobrino/a, primo/a cuando va de visita o en sus cumpleaños, busca productos que va a utilizar diariamente, quiere regalarle cosas que tengan significado emocional, que se acuerde de ella cuando lo vea. Busca crear un momento especial.

Procesos de Decisión:

- ✓ Quiere hacer un regalo especial y quiere que sea original. Se decide por productos licenciados para hacer felices a sus sobrino/a o primos/as y que puedan lucir a sus “héroes”
- ✓ Le gusta informarse en el punto de venta sobre todas las posibilidades y productos que tiene a su disposición.
- ✓ Elige el producto en función de los personajes que sabe que les van a gustar a sus sobrino o primos.
- ✓ Busca informaciones específicas se se trata de juguetes.

4. Marco Teórico

“Una Start- up es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2011)

Catalina Donneys Barney.

Durante el proceso de todo modelo de negocio existe el ciclo crear -medir -aprender (Ries, 2011) convertir ideas en productos, medir como responden los consumidores y aprender a como pivotar o perseverar.

Así como también, el aprendizaje validado (Ries, 2011) que permite crear negocios sostenibles, dichos conocimientos permiten orientarse a diferentes segmentos, incursionar en nuevos mercados creando expansión o aprender a tomar la decisión correcta de pivotar.

Para analizar dicho proceso de aprendizaje validado y su ciclo de crear-medir-aprender, describiremos los conceptos de los componentes fundamentales de la metodología Lean Start up, ya que este proceso no solo es aplicable a empresas que inicia su vida productiva, también es aplicable a empresas ya constituidas que requieren una redirección en su camino.

Es de suma importancia establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, pero en los diferentes modelos de negocio existentes no siempre se presenta las soluciones perfectas para una propuesta empresarial(Ferreira-Herrera, 2016)

Dentro de este ciclo crear-medir- aprender, donde al medir SuperMoments obtienen resultados poco satisfactorios en el periodo del último año 2020 y sabe que debe reorientar su rumbo para obtener una mejora.

Esto determina el punto de partida en la decisión de pivotar, haciendo uso de herramientas de gestión empresarial para esclarecer el rumbo donde se dirige.

Se parte de la elaboración de la matriz, como parte de las herramientas de planeación estratégica, el principal objetivo dicha matriz es servir de soporte en la toma de decisiones empresariales(Mariño Ibáñez et al., 2008).

Es una estructura conceptual para la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de la empresa u organización.

Imagen 4 Matriz D.A.F.O



Fuente: Emrendepyme.

Se ha utilizado la matriz DAFO en el presente trabajo porque permite una comparación clara de los aspectos a evaluar. Este análisis estratégico permite conocer a fondo las fortalezas y oportunidades, así como dar una mirada cercana a las debilidades y amenazas.

Permite tomar decisiones objetivas, establecer objetivos medibles y alcanzables, es una herramienta que proporciona la información necesaria para la implementación de acciones correctivas y proyectos de mejora.

A la hora de definir un plan de comunicación, así como los elementos complementarios en la definición de una nueva propuesta de valor, es necesario al análisis de cinco fuerzas de Porter, es un modelo que proporciona una reflexión estratégica para determinar la rentabilidad del sector a medio y largo plazo

En dicho análisis tenemos en cuenta cinco fuerzas:

- ✓ El poder del cliente
- ✓ El poder del proveedor
- ✓ Los nuevos competidores
- ✓ La amenaza que generan los productos sustitutos
- ✓ La naturaleza de la rivalidad.

Imagen 5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Emrendepyme

Como una empresa dedicada al comercio minorista de productos no esenciales es de vital importancia mantener su rentabilidad, así como analizar las barreras de entrada de nuevos competidores y que estrategia debe seguirse para hacerles frente.

También la revisión de alianzas estratégicas y socios comerciales que permitan ofrecer propuestas comerciales diferenciadoras así establece aportes para conocer los ingredientes particulares en la nueva propuesta de valor.

Otros aspectos como la rivalidad entre competidores y los productos sustitutos en nuestro caso de estudio permite evaluar el atractivo del mercado, comprender las tendencias de la competencia.

En esta fase de medición y análisis, se hace necesario abordar un método explicado ampliamente por el autor Eric Ries, en su libro Método lean Star up, que es uno de los textos guía utilizados en el presente trabajo.

Catalina Donneys Barney.

El producto mínimo viable, el cual consiste en entrar en la fase de construcción tan rápido como sea posible con una versión del producto o servicio lo cual permite dar la vuelta al circuito de Crear- Medir- aprender (Ries, 2011).

Este concepto sustenta el cambio en el club de fidelidad de SuperMoments, así como el diseño del nuevo empaquetado para los obsequios que los clientes adquieren en las tiendas, utilizando elementos existentes y agregando otros permitiendo en poco tiempo establecer nuevos elementos que ofrecer a los clientes.

Tal como explica Rengifo Chujutalli, (2018) el producto mínimo viable (PMV) es una versión básica del producto o servicio final, que nos permite probar la hipótesis de muchas maneras de una manera más rápida y a un coste menor.

Así mismo se utiliza para la introducción del nuevo empaquetado, utilizando elementos que ya están disponibles. Este método proporciona una medición rápida y permite hacer modificaciones en corto tiempo.

4.1. Concepto de propuesta de Valor

La propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio, dicha propuesta engloba toda una serie de beneficios emocionales y funcionales que la empresa aporta al cliente, logrando que sea reconocido por este en una línea diferencial respecto a la competencia.

Representa la promesa que la marca realiza a su cliente a cambio que este adquiera su producto o servicio.

Dentro del diseño de la propuesta de valor, deben evaluarse tres aspectos importantes (Osterwalder & Pigneur, n.d.)

- ✓ Perfil del cliente: esto constituye las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral y personal, estas pueden ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Existen

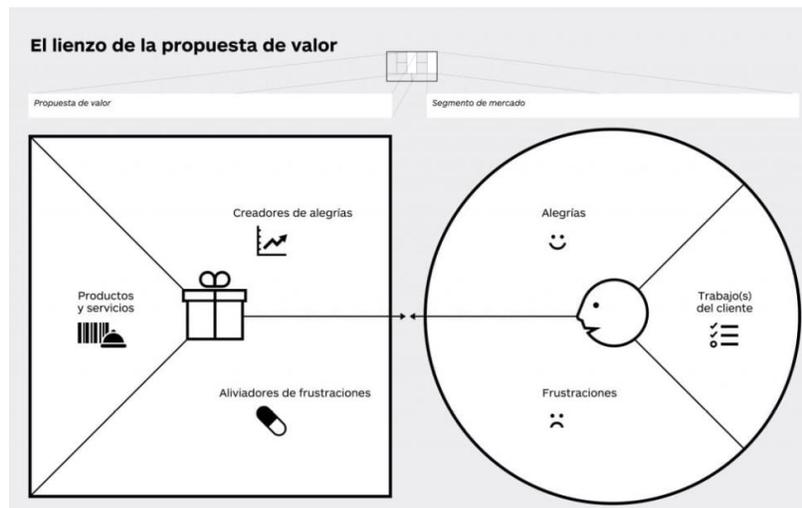
Catalina Donneys Barney.

tres tipos de tareas que permiten determinar el perfil del cliente, son las tareas funcionales, las tareas sociales y las tareas personales y emocionales.

- ✓ Mapa de valor: Este apartado constituye el listado de productos y/o servicios que ofrece la empresa y que permitan al cliente llevar a cabo una de Tarea, ya sea funcional, social o emocional.
- ✓ Encaje: Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, dicho efecto se logra cuando se aborda tareas importantes, que alivia frustraciones y crea alegrías.

Según Osterwalder & Pigneur,(2010.) el lienzo de la propuesta de valor permite ampliar detalles de cómo se crea valor para los clientes y en detalle se plasma cada aspecto para ajustar la propuesta de valor a una necesidad insatisfecha en los clientes.

Imagen 6 Modelo lienzo de la propuesta de valor



Fuente: libro Diseñando la propuesta de valor. (Osterwalder & Pigneur,2010)

El usar este método para la formulación de la nueva propuesta de valor, permite hacernos las siguientes preguntas:

Catalina Donneys Barney.

- ✓ ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y que lo hace permanecer con una marca?
- ✓ ¿Qué esperan los clientes de la empresa como propuesta de valor?
- ✓ ¿Cómo nos perciben actualmente?
- ✓ ¿Qué tan importante es el tipo de relación que mantenemos con nuestros clientes?
¿es cercana o masiva?

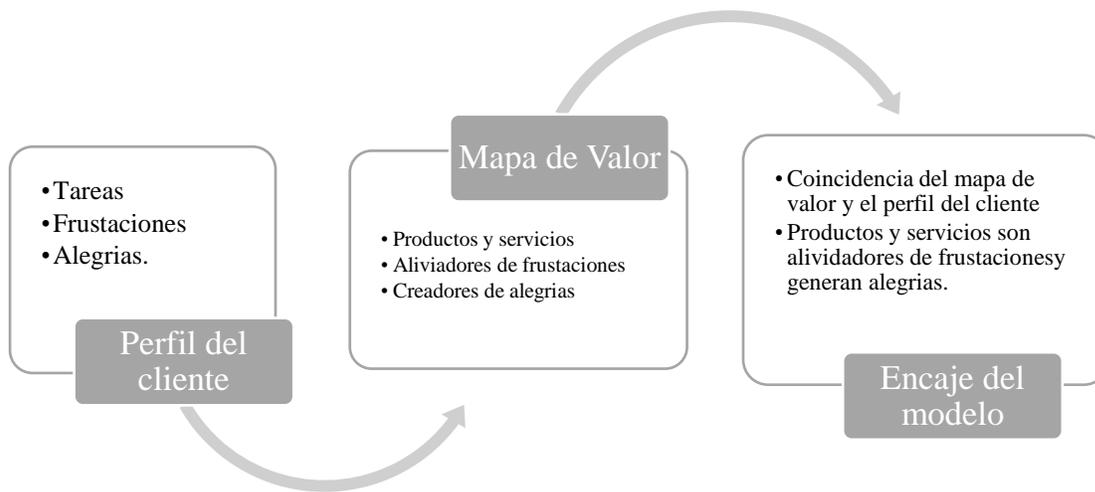
La respuesta a estas preguntas, mediante una investigación y la definición de la estrategia son los ingredientes necesarios para la redefinición de una nueva propuesta de valor, buscamos una mezcla única que concilie los intereses de la empresa y el cliente, esto establece una relación recíproca: el cliente satisfecho y en la empresa remuneración económica.

El lienzo de la propuesta de valor

Es un método de representación visual, se compone de tres partes: el perfil del cliente, el cual describe las características de un determinado grupo de personas, el mapa de valor, en esta parte se especifica como se pretende crear o en este caso reformular valor para este segmento de clientes.

El tercer elemento de este modelo se consigue cuando coinciden las dos primeras partes antes mencionadas.

Gráfico 2 Elementos que componen el lienzo de la propuesta de valor.

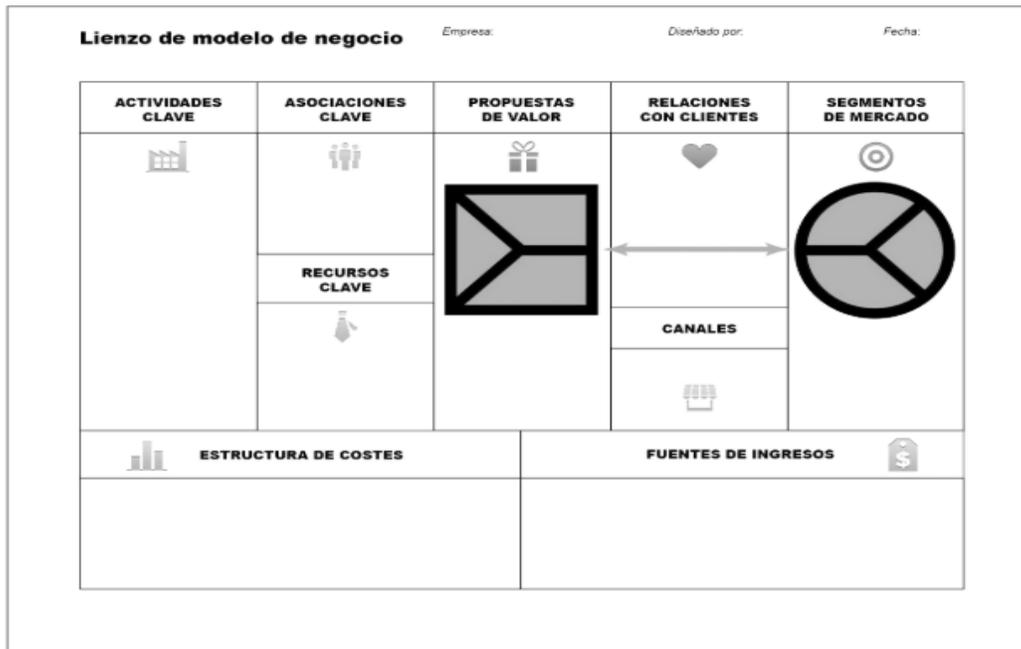


Fuente: Elaboración propia.

La elaboración del lienzo de la propuesta de valor con todos los apartados antes expuestos es un complemento del lienzo de modelo de negocio descrito en el libro *Generación de Modelo de Negocios*, siendo el lienzo de la propuesta de valor un subsistema del anterior, el cual ayuda a la ampliación de detalles de cómo se crea valor para los clientes. (Ferreira-Herrera, 2016)

A continuación, se ilustra un ejemplo de su representación gráfica.

Imagen 7 Modelo subsistema de modelo de negocio.



Fuente: Diseñando la propuesta de valor.(Osterwalder & Pigneur, 2010.)

El lienzo permite organizar la información acerca del cliente, de una forma sencilla y gráfica, permitiendo que los patrones de valor se identifiquen claramente dando respuestas para la composición de una nueva propuesta de valor, como resultado permite diseñar de forma efectiva propuestas de valor diferenciales.

Este es un paso previo en la elaboración de Business Model Canvas, esta metodología permite transformar la propuesta de valor en un nuevo modelo de negocio.

4.2 Business Model Canvas

El Modelo Canvas (Ferreira-Herrera, 2016) fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización.

Una de las ventajas de este lienzo estratégico es el desarrollo de nuevos modelos de negocio a partir de los ya existentes, según (Braun et al., 2021) permite redefinir y establecer nuevas prioridades en los apartados del lienzo.

Catalina Donneys Barney.

En un modelo de negocio se estudia la manera en la que una empresa crea distribuye y captura valor de sus clientes(Osterwalder, n.d.)

Estos nueve bloques que componen un modelo de negocio son:(Osterwalder, n.d.)

1. **Segmento de Mercado:** ¿Quién es tu cliente? ¿Cuáles son nuestros segmentos de mercado? ¿Nos dirigimos a un mercado de masas o a un nicho en concreto?
2. **Propuesta de Valor:** ¿Cuál es la razón que nos diferencia del resto? ¿Somos la novedad? ¿los más baratos? ¿un efecto marca? ¿nos diferencia la personalización? ¿la experiencia de usuario?
3. **Canales:** ¿Cómo nos buscan y encuentran? ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?
4. **Relación con los clientes:** ¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes? ¿Cómo podemos lograr fidelizarlos?
5. **Flujo de Ingresos:** ¿Cómo fijamos el precio de nuestro producto o servicio? ¿De qué manera monetizamos?
6. **Recursos clave:** ¿Qué recursos necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad?
7. **Actividades Claves:** ¿Qué procesos de producción, marketing... son necesarios para realizar y entregar la propuesta de valor?
8. **Actividades Claves:** ¿Qué posibles alianzas permiten ejecutar nuestro modelo de negocio complementando nuestras capacidades?
9. **Estructura de Costes:** ¿Que costes fijos y variables determinan nuestro modelo de negocio? ¿Es un modelo escalable?

Al elaborar Bussines Model Canvas, permite reconectar áreas de la empresa que estaban aisladas o se consideraban poco relevantes, también permite reconocer otras áreas que son claves y estaban un poco en el olvido.

En el caso de SuperMoments, no es solo la relación con el cliente y su venta directa, es también el servicio post venta, permite reconocer áreas en las que se presta un buen servicio, pero no es comunicado adecuadamente, en este caso la política de devoluciones y el cambio de talla.

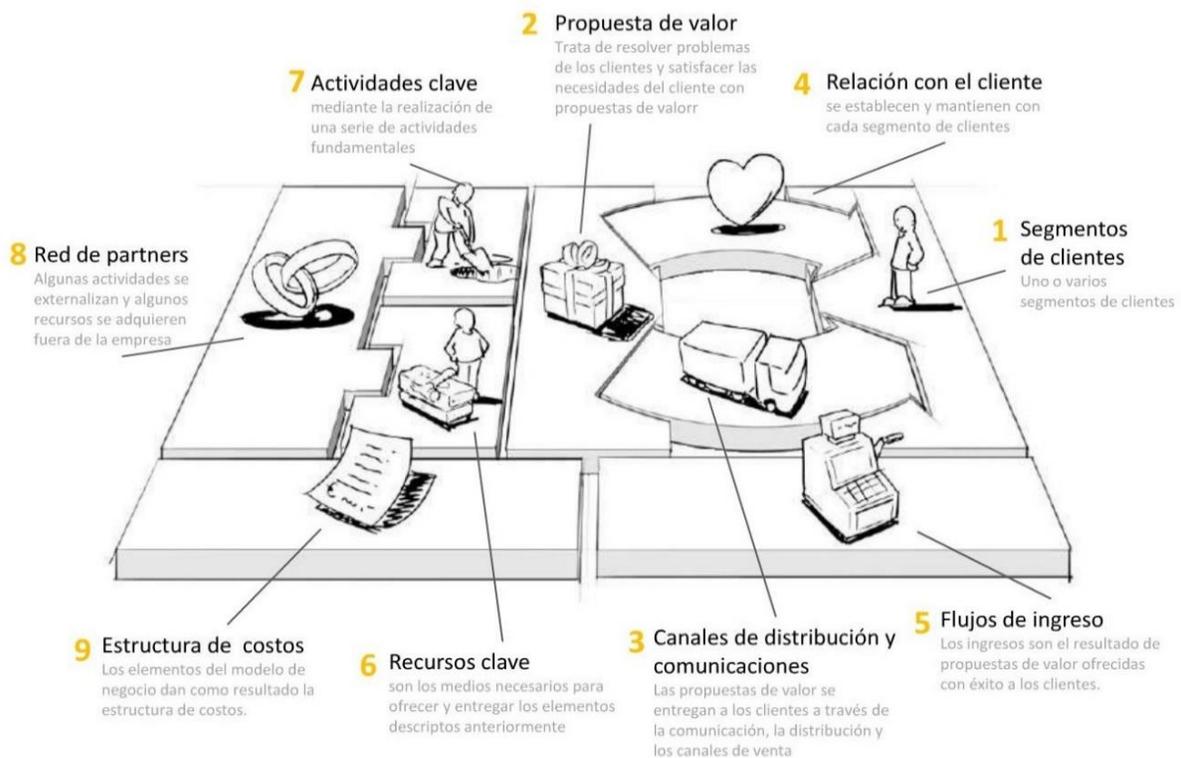
Catalina Donneys Barney.

Permite también en este nuevo modelo de negocio, evaluar el inventario a mantener, así como también inventario a liquidar, la estacionalidad del calendario comercial y sus campañas asociadas.

En la conjunción de las fortalezas y los recursos claves se pueden identificar que acciones no están siendo comunicadas que marcan una diferencia con la competencia, pero el cliente aun no lo sabe.

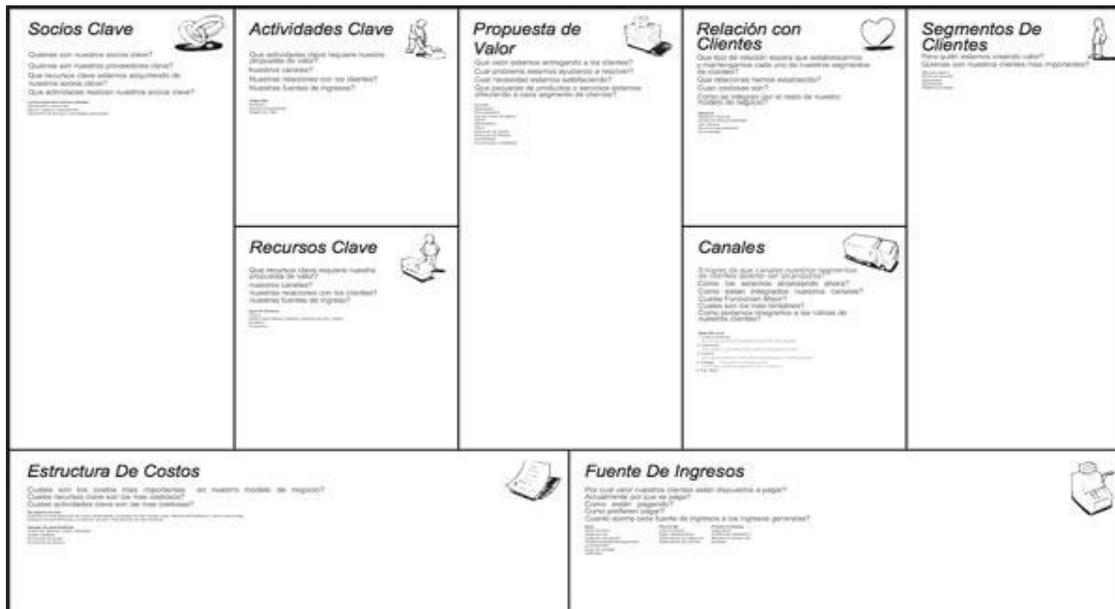
También en la incorporación de recursos claves, evaluar el alcance de las campañas digitales y los canales a ser distribuidos.

Imagen 8 Análisis de los nueve elementos de Bussines Model Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur,2010)

Imagen 9 Bussines Model Canvas para la gestion



Fuente: Bussines Model Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

5. Marco Metodológico

La RAE (Española, 2021) metodología se define como “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o una exposición doctrinal”.

En esta investigación, se ha utilizado técnicas de investigación de tipo cualitativo, en la búsqueda de soluciones alternativas como punto de partida de la generación de la nueva propuesta de valor

Para su realización se utilizaron fuentes primarias, internas y externas, y secundarias externas. Se utilizo como herramienta principal la técnica de dinámica de grupo y la observación.

Para dar solución a los problemas encontrados, se utilizara el modelo canvas, como herramienta para analizar y crear la nueva propuesta de valor.(Osterwalder & Pigneur, 2010), así como la metodología Lean starup, según (Llamas Fernandez & Fernandez Roddriguez, 2018) el objetivo principal de aplicar este metodología es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer que es lo que desea el consumidor.

Catalina Donneys Barney.

5.1. Modelos de Negocio.

El lienzo del modelo de Negocios

Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor.(Osterwalder & Pigneur, 2010)

Dentro de la generación de un nuevo modelo de negocio es importante identificar los nueve módulos básicos que generan una secuencia lógica seguida por una empresa para conseguir ingresos, dichos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Tanto las empresas dedicadas a la producción industrial, servicios así como el comercio sea minorista o mayorista, persiguen el crecimiento constante y rentabilidad en su empresas, buscando siempre mantener la dinámica y el crecimiento continuo pero los métodos tradicionales no garantizan dicho desarrollo(Adrodegari et al., 2017), la introducción dentro de la generación de nuevos modelos de negocios siguiendo la metodología planteada mediante el lienzo del modelo canvas, el cual ha sido probado y aplicado a nivel internacional por empresas como IBM, Ericsson, entre otras(Keane et al., 2018).

La aplicación sistemática de este modelo permite valorar nueve áreas claves de la empresa identificadas como lo nueve módulos, es de suma utilidad en las empresas porque permite tener una visión general de cual es realmente su modelo de negocio, muestra también que actividades son relevantes o no, este aspecto aporta una evaluación de que actividades se interponen con sus objetivos.

En la nueva tendencia empresarial este lienzo proporciona un punto de partida para generar lluvia de ideas con los equipos de trabajo, y permite probar modelos alternativos para el modelo de negocio actual, así como también encontrar nuevas posibilidades de comercialización.

Este modelo no sustituye un plan de negocios detallado sin embargo aporta una estructura que funcionara como esqueleto en la redefinición del nuevo plan.

Los Nueve Módulos

- 1. Segmentos de Mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Identificar las necesidades de cada grupo, y el valor que asigna a la empresa permite situarse en la realidad que se está en el mercado. En el ámbito empresarial esta evaluación permite diagnosticar si hay segmentos desatendidos o nuevos segmentos que permitan desarrollar nuevos productos.
- 2. Propuesta de Valor:** Busca solucionar los problemas de los clientes y así mismo satisfacer sus necesidades mediante una propuesta de valor. Utilizar esta herramienta en las empresas permite definir su mezcla única de servicios y productos, permite determinar cómo se va a distinguir de la competencia.
- 3. Canales:** Como se comunica la propuesta de valor y mediante qué canales se distribuirá. La combinación de canales digitales y físicos permite un mejor alcance de la propuesta, en una evaluación clara permite ver si se tienen canales poco utilizados o cambiar a canales de mayor impacto.
- 4. Relación con clientes:** la relación con los clientes se mantiene de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado, Es importante para las empresas anticipar las necesidades de cada grupo de clientes tienen relaciones específicas, este conocimiento permite establecer buenas relaciones con los nuevos clientes y estrecharlas con los clientes existentes.
- 5. Fuentes de Ingreso:** Son generadas cuando los clientes adquieren la propuesta de valor. La evaluación de la estructura de costes y los flujos de ingreso proporciona una visión clara, evaluar la rentabilidad y la viabilidad de todo el modelo de negocio.
- 6. Recursos Claves:** Se refiere a los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos para obtener la propuesta de valor. De aquí se deriva una pregunta muy importante ¿Qué activos estratégicos tiene la empresa para competir?
- 7. Actividades Claves:** Serie de actividades claves para dar a conocer, generar y llegar a los segmentos con la propuesta de valor.
- 8. Asociaciones claves:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- 9. Estructura de costes:** son los diferentes elementos de los modelos de negocio.

Catalina Donneys Barney.

Una de las ventajas de utilizar el método canvas en las empresas, para generar nuevos modelos de negocio o reformular los existentes es que permite aprender de la competencia, presenta una manera ordenada y sistemática de evaluar las áreas claves, para identificar el estado actual y hacia donde se quiere llegar. Además, permite validar si es un modelo de negocio escalable.

5.2 Investigación

Como resultado de la presente investigación se obtuvieron, análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis DAFO, el lienzo de la nueva propuesta de valor, análisis de la competencia y por último el lienzo Bussine Model canvas, los cuales se presentarán en detalle.

5.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por estas cinco fuerzas(Parvina & Salas Vences, n.d.)

1. Poder de negociación de los clientes:

En el campo del comercio minorista de productos no esenciales existe una gran competencia en España, la incertidumbre del presente año hace que el cliente final se muy cauteloso a la hora de retornar su frecuencia de compra.

Dentro del dicho mercado, lo distribuidores de productos licenciados presentan una gran variedad de productos, así como canales diversos de distribución (tienda física y online).

Existe en el mercado de la Comunidad Valenciana una fuerte competencia, como son las tiendas Disney Store, Eureka kids, y Toy planet, así como la plataforma de compra on line Amazon.

Ante esta fuerte amenaza, la estrategia de marketing debe ser diferencial y apostar por un valor añadido a su servicio.

En este punto de la investigación, SuperMoments no cuenta con una propuesta diferenciadora de la su competencia, a pesar de su buena disposición en tienda y personal comprometido.

Catalina Donneys Barney.

2. Poder de negociación de los proveedores

En el mercado minorista de licencias, existe un amplio portafolio de proveedores y Super Moments cuenta como aliado estratégico con uno de los proveedores más importantes de España, quien es **Artesanía Cerdá**.

Este hecho le ha permitido establecer alianzas a largo plazo, en cuanto a otros proveedores como son los de peluches y juguetes, existe una gran variedad de proveedores nacionales como internacionales, lo que permite aumentar la cartera de proveedores y poder tener una excelente estrategia de precios.

3. Amenaza de nuevos competidores

La barrera más importante es la entrada de nuevos competidores al sector, debido a la situación de la economía del último año, donde el comercio minorista de bienes no esenciales sufrió un retroceso en su participación en el índice general, constituye una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores.

Además, el camino recorrido por SuperMoments, en el fortalecimiento de su comercio online, la integración con proveedores estratégicos como Artesanía Cerdá, y su experiencia en producto de licencia constituyen una fortaleza estratégica ante dicha amenaza.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutos.

No hay productos sustitutos para prendas de vestir (pijamas, sudaderas, prendas para bebés) y zapatos, que son dos de las familias de productos de mayor participación en sus ventas.

Debe vigilar la variación de precios de la competencia existente y apostar por la innovación de productos y servicio post venta.

5. Rivalidad entre los competidores.

Este factor es el resultado de las cuatro anteriores, la apuesta diferenciadora es proporcionar valor añadido a nuestros clientes, mejora en el servicio de venta, y rediseñando la propuesta de marketing.

5.2.2. Analisis DAFO

Según Olivera (2011.) el análisis DAFO es una herramienta de gestión que facilita el proceso

Catalina Donneys Barney.

de planeación estratégica, también proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.

El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y la posterior elaboración del lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En la tabla 3 se presenta el análisis realizado donde se establecen las cinco debilidades, cinco amenazas, cinco fortalezas y cinco oportunidades, cabe destacar que este análisis es una herramienta sencilla para el análisis estratégico y proporciona una visión clara del panorama.

Tabla 3 Análisis Matriz DAFO SuperMoments

MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1: Depende de una sola fuente de ingresos, en situaciones como la pandemia la fuente de ingresos fue interrumpida.	F1: Existe una gran experiencia en el conocimiento del producto de licencia, así como su conocimiento de la estacionalidad de los productos.
D2: Estar ubicada solo en la Comunidad Valenciana, sus cuatro puntos de ventas están ubicados en Valencia, Carcaixent y Sagunto.	F2: Cuenta con solidez económica para afrontar los cambios del mercado y sus exigencias, cuenta con el know how de Artesanía Cerdá para seleccionar nuevos proveedores, guardar su inventario, así como la integración con los departamentos de digital bussines, marketing y diseño.
D3: No tiene una propuesta de valor diferenciadora, se identifica como una tienda minorista de ropa, juguetería y accesorios de producto licenciado.	F3: Posee una excelente organización en la cadena de suministro, conoce el inventario que debe manejar y sus proveedores. Lo que permite mantener la oferta de productos satisfecha durante todo el año.
D4: Existe una baja tasa de compra por el canal online.	F4: Tiene una estructura de costes establecida y estandarizada, lo que permite conocer el margen de rentabilidad. Su

Catalina Donneys Barney.

	<p>dirección conoce el manejo de una empresa y el afrontar los cambios a través del tiempo.</p>
<p>D5: Poco reconocimiento de marca, no cuenta con acciones claves que generen recordación y visibilidad.</p>	<p>F5: Cuenta con personal especializado en el área comercial y comprometido con su misión, con un alto grado de especialización en el producto y conocimiento del cliente.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>O1: Fortalecer el canal de venta online para generar ingresos independientes a las tiendas.</p>	<p>A1: Tener la mayor fuente de ingreso por la venta de las tiendas físicas</p>
<p>O2: Se podría identificar la marca con el concepto de regalo, con un mensaje diferenciador.</p>	<p>A2: El comercio en hipermercados de productos textiles y juguetería de licencias.</p>
<p>O3: Se podría integrar la venta cruzada de productos en fechas comerciales específicas, como son vuelta el colegio, verano, campaña de navidad, integrando la promoción de productos y los personajes que son líderes en la cartera de las tiendas.</p>	<p>A3: La comercialización de productos licenciados de imitación y su precio de venta inferior al que maneja las tiendas.</p>
<p>O4: Se pueden abordar nuevos segmentos de mercado, como lo abuelos, los amigos de todas las edades y los adultos jóvenes que les gusten los productos de licencias.</p>	<p>A4: la competencia de marcas similares donde el reconocimiento por parte del cliente es mayor.</p>
<p>O5: Se podría integrar la compra web con un empaquetado especial, como experiencia diferenciadora.</p>	<p>A4: La incertidumbre generada por la pandemia y su regulación para la reapertura del comercio y el control de aforos en las tiendas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Catalina Donneys Barney.

5.2.3 Análisis de la Competencia:

Para realizar un análisis de la competencia, se revisaron sus páginas web, sus redes sociales también sus ofertas en los clubes de fidelización, su comunicación de marketing

1. Disney Store

Es un referente mundial en licencias, además es dueño de muchas de las licencias que se comercializan en resto de los comercios minoristas.

Su comunicación en redes es dinámica y presenta un mensaje claro, “Soy dueño de la magia”. Sus lanzamientos de películas y series van a acompañados del aprovisionamiento de tiendas de dichos productos, sus redes sociales son activas, de gran calidad.

Contaba con más de 200 tiendas en Norteamérica, 40 tiendas en Japón y 100 tiendas distribuidas entre Reino Unido, Francia, España, Irlanda, Italia y Portugal.

Sin embargo, para el año 2021, Disney cerrara 60 tiendas en Norteamérica y alrededor de 35 tiendas en el resto del mundo, entre ellas cerrara en España 13 tiendas.

Estos cierres de tiendas son parte de la estrategia de expansión de web **Shop Disney** que solo se podrá comprar online a través de su web.

En su web no solo se encuentran los productos de sus licencias, también la sección Disney+ dedicada a su servicio de streaming de Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic, así como ingreso a sus parques temáticos, descuento especial para estudiantes en la web studentbenas.

Su club de fidelización da como prioridad al miembro en estrenos, compras privadas, envíos gratuitos a partir de 50 euros de compras, descuentos por temporadas entre e 10 y 15 %

2. EurekaKids

Es una tienda especializada en juguetes educativos y didácticos, que abrió su primera tienda en Girona en 2002, su especialización en juguetes educativos.

Su factor diferenciador, dirigirse al nicho de mercado del juguete ecológico, educativo, didáctico y pedagógico. Su ventaja competitiva, Ellos son diseñadores y fabricantes del 60%

Catalina Donneys Barney.

de su colección y es fabricada en Girona, el restante es comprada a otras marcas europeas. Su expansión se basa en su modelo de franquicia, lo que les ha permitido tener presencia en países como Portugal, Italia, Francia, Suecia, Andorra y Bélgica. Así como también esta incursionando en el mercado de Suramérica.

Tiene especial cuidado en su canal online, tanto para consumidor final como para distribución, posee EurekaKids Klub, donde ofrece bono de descuento, acumulación de puntos por compras, promociones exclusivas para miembros.

3. Toy Planet

Es una cadena de jugueterías de mercado minorista con más de 30 años de experiencia, es una empresa valenciana donde apuestan por el producto nacional, poseen una gran variedad de surtido de juguetería para todas las edades.

Tiene presencia redes sociales importante, además cuenta con tienda online. Su modelo de expansión ha sido por medio de franquiciados.

En su catálogo de productos maneja marcas internacionales como nacionales, dando una gran variedad a los padres a la hora de escoger sus productos.

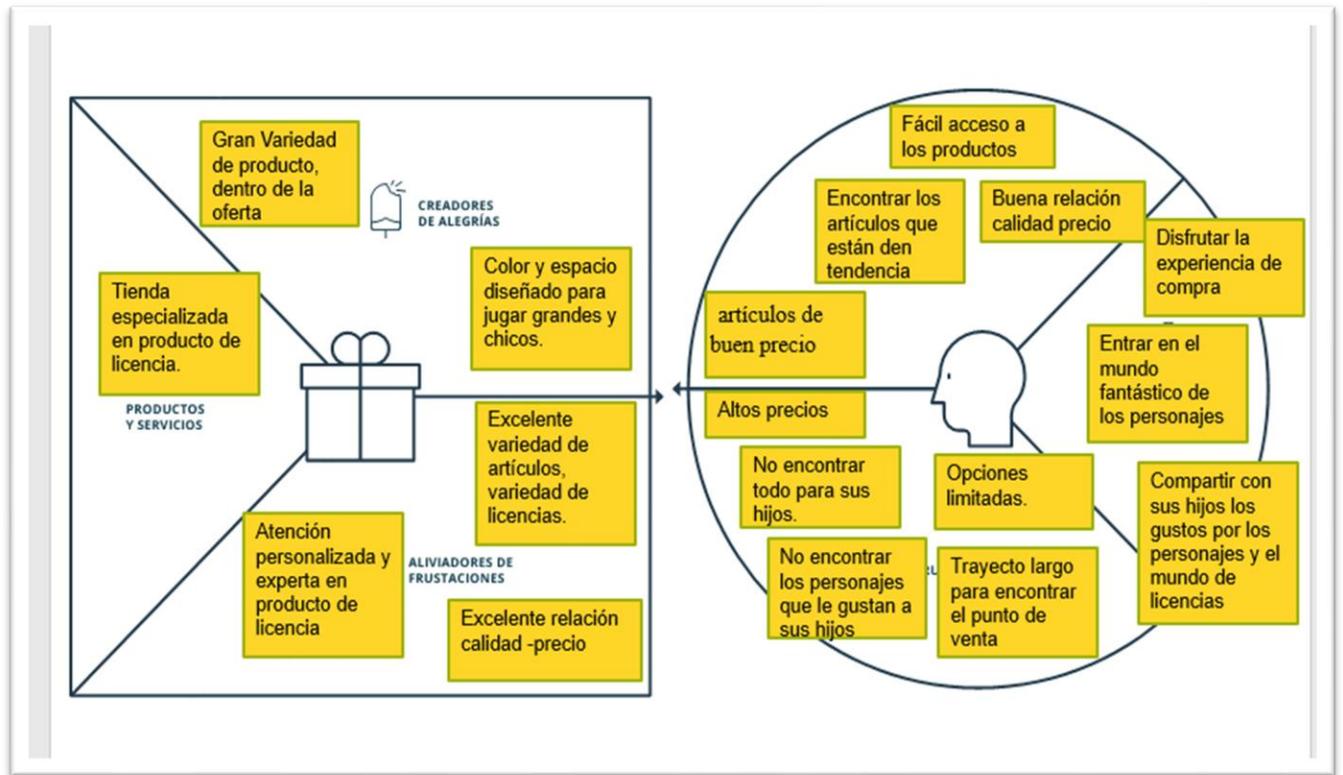
Su club de fidelidad no presenta una diferencia significativa para el afiliado, a parte del cumplimiento de la entrega.

5.2.4 Lienzo de la propuesta de valor actual

En este apartado se presenta la propuesta de valor actual, donde SuperMoments, mantiene la estrategia inicial desde el momento de su creación.

Este método de representación visual permite, identificar que tiene y que no, el primer hallazgo es que no evalúa su propuesta desde su apertura, no tiene un elemento diferenciador y no logra ser recordado por el cliente.

Imagen 10 Lienzo de la propuesta de valor actual.



Elaboración propia con plantilla <https://www.incipy.com/>

Problema: En modelo actual de negocio de las tiendas minoristas de licencias, la empresa identifica los siguientes problemas potenciales:

1. La propuesta comercial que existe en el mercado va orientada hacia la venta de producto sin aportar un valor diferencial a su servicio, están orientados hacia la exhibición de producto y múltiples referencias.
2. Los comercios minoristas dedicados a la comercialización de productos licenciados, solo ofrecen productos para el mercado infantil, olvidando el segmento adolescente y adulto joven.
3. No buscan integrar la familia, desde el momento de compra y proporcionar elementos para esta integración después

Uno de los desafíos que enfrenta SuperMoments es ser reconocido por el cliente con un servicio diferenciador, que solucione un problema y además crear empatía en el cliente.

Catalina Donneys Barney.

6. Análisis de Resultados y propuesta de mejora.

En el presente capítulo se presenta la información obtenida, así como la propuesta de mejora

6.1. Resultados.

El Banco Central Europeo (BCE) dio a conocer, tras la reunión de su consejo de gobierno del 10 de junio de 2021, su proyecciones más recientes para el conjunto del área euro, referidas al periodo 2021-2023 (Banco De España, 2021).

La recuperación de la economía española en la segunda mitad del pasado año es interrumpida en el primer trimestre de 2021, este retroceso obedece al repunte de la pandemia que requirió el endurecimiento en las medidas aplicadas para contenerlas, lo que se reflejó en la caída en -0,5% del PIB según las estimaciones preliminares del Instituto Nacional de Estadística (INE) (Banco De España, 2021), sin embargo la dinámica económica de recuperación presenta un panorama esperanzador para los actores económicos, así como un apuesta para el comercio minorista.

El descenso de la incidencia de la pandemia a partir de principio de febrero de 2021 permitió una cierta relajación gradual de las restricciones para contenerla, lo que ha favorecido la actividad en el comercio minorista, permitiendo la apertura de las tiendas, el aumento en los aforos en los comercios, lo que permite a los clientes acudir a realizar sus compras.

Con las cautelas que se desprenden de estas consideraciones, se estima que el crecimiento del PIB en el segundo trimestre podría ascender a un 2.2% (Banco De España, 2021)

Este dinamismo de la economía nacional permite a la empresa establecer una evolución en su propuesta de valor.

SuperMoments es una empresa que cuenta con un plan estratégico adaptado a la contingencia actual, además una organización financiera establecida, clara y consistente.

El tener un conocimiento claro de sus costes comerciales, así como un establecimiento estandarizado de su margen de rentabilidad permite tener una ventaja táctica a la hora de tomar decisiones, consideran un potencial el mercado minorista de licencias.

Si bien es cierto, es un negocio que vende productos, tiene una disponibilidad acertada y un

Catalina Donneys Barney.

manejo del inventario adecuado para que sus tiendas estén surtidas todo el año. Ahora bien, al revisar su competencia en el sector de tiendas minoristas de producto de licencias, no ofrece un producto distinto o exclusivo.

Dentro de las acciones emprendidas por la empresa, fue la evaluación de su inventario y su ajuste a las necesidades reales del cliente.

Una revisión por parte de la Dirección General de la compañía da un ajuste significativo a las metas a alcanzar y acciones a emprender en esta nueva etapa.

Al revisar su competencia en el sector donde opera, se hace consciente de la falta de diferenciación en su propuesta de valor, así como también el servicio asociado al acompañamiento del cliente en el momento de la venta y post – venta.

SuperMoments, tiene un diseño especial, cuenta también con un equipo asociado que trabaja con pasión por conseguir sus objetivos, además con gran aceptación al cambio.

El cliente actual de SuperMoments, es un cliente fiel, que le gusta la marca y su mensaje, que busca una atención personalizada y cercana. Sin embargo, al realizar una evaluación en su club de fidelización, se encontró que el 58% de sus clientes realizan una compra una sola vez, un 19% vuelven una segunda vez, este aspecto se ve reflejado en sus ingresos.

Tiene canales de comunicación, como son las redes sociales (Instagram y Facebook) así como su página web, donde continuamente genera contenido e información para su comunidad, pero su conversión no llega a los niveles esperados.

Cuenta con un departamento de comunicación y servicio al cliente como soporte a los pedidos del cliente y comunicación de calidad. Uno de los hallazgos de este departamento es que los clientes poco recuerdan la marca.

Con respecto al análisis de la competencia, existen tiendas de productos licenciados que ofrecen una cartera de productos muy amplia, su propuesta es orientada hacia la muestra de productos, la muestra comercial constantes del producto, lo personajes de tendencia y sus

Catalina Donneys Barney.

artículos asociados, o productos de juguetería didáctica. Abordan el mismo cliente, y ofrecen productos de precios similares, así como también venta de canal online y presencial.

La propuesta de valor y su modelo de negocio es distinto, pero coinciden en comunicar la magia de los universos de los personajes y su oferta.

Finalmente, del cruce del lienzo de la propuesta de valor y el análisis DAFO se obtuvo como resultado la siguiente propuesta de mejora.

6.2. Propuesta de mejora

A continuación, los diferentes componentes de la propuesta de mejora y su posterior implementación.

El Business Model Canvas permite comprender el modelo de negocio, desde una visión integrada que ve la empresa como un todo. (Zayas, 2021)

Es una manera gráfica de abordar cada área de la empresa, permitiendo dinamizar el resultado esperado. Esta clase de ejercicios empresarial permiten una visión 360° encontrando recursos que no eran visto a simple vista. También permite la modificación de procedimientos, perpetuar procedimientos poco estandarizados arroja errores a corto y medio plazo, el cambio que permite ver este lienzo ayuda a la generación de nuevos procesos, a la mejora y estandarización de los existentes.

En el siguiente apartado se expone gráficamente el Business Model Canvas para SuperMoments y la discriminación de cada área clave.

6.2.1 Bussines Model Canvas

Imagen 11 Bussines Model Canvas

Business Model Canvas				
<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> -Internos: proveedores de servicios y productos, para lograr un justo a tiempo. -Externos: embajadores de marca que comuniquen la nueva propuesta de valor. 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -Creacion de la nueva campaña de comunicación. -Comunicación en tienda. <hr/> <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> -La nueva caja de empaquetado. -La nueva campaña de comunicación online y off line -logística de entrega en 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>“Creamos Super Momentos de Felicidad”</p> <p>-Sabemos la importancia de compartir y crear momentos únicos, sabemos que necesitas para ello.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer una relación cercana con el cliente final, tanto en web como en tiendas físicas. <hr/> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> -Canal off line: comunicación en tiendas físicas, campaña de buzoneo. -Canal on line: campaña de RRSS, página web. 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Madres de niños entre 3 a 5 -Madres de niños de 6 a 8 años. - Madres de niños de 9 a 11 años. - tías -Abuelas.
<p>Estructura de Costes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal en tienda. - Diseño y producción de las diferentes etapas de la campaña. -Coste de la elaboración de la campaña. -Personal de logística y almacén 		<p>Fuente de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> -Venta en tienda -Venta online 		

1. Segmento de mercado

Para determinar que nuevos segmentos de mercado se quiere dirigir la propuesta, se identifica a quien, por lo tanto, se hace la evaluación de su propuesta actual del club de fidelidad de Super Moments, porque lograr la fidelidad de los clientes es un gran desafío.

Por medio de la fidelización del cliente que llega a tienda, se permite acceder a quien compra, cuantas veces compra y que compra, esta información es realmente importante desde el punto de vista de la segmentación.

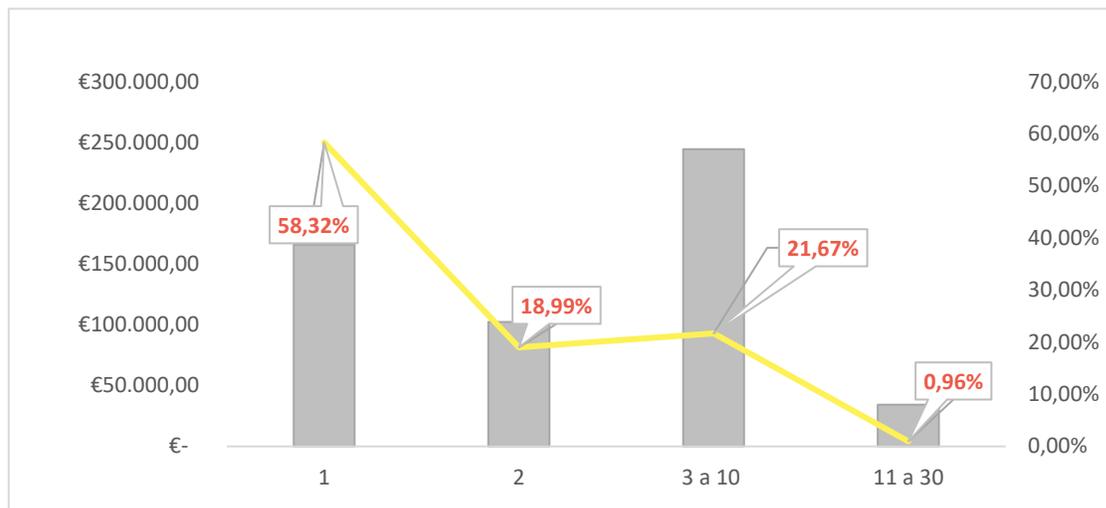
La importancia de la segmentación de mercados dejó de ser un mero ejercicio teórico para convertirse en el pilar de la estrategia digital y de mercados, la clave de la segmentación aparece en la identificación de la heterogeneidad en el mercado y la identificación de la demanda basada en dicha heterogeneidad(López Jiménez & Ocampo Villegas, 2011).

Mediante la evaluación se determinó que la fidelización no era eficaz, por falta de comunicación con el personal de ventas, por ejemplo, en la tienda de mayor afluencia de clientes era la de menor fidelización, de esta manera se perdía información valiosa de los clientes.

En el nuevo plan de la empresa se establecen normas estándar para dicha acción, la fidelización debe hacerse al 99% de los clientes que visiten las tiendas y compren, para llevar a cabo esta acción se establecieron metas mes a mes para fidelización por tienda, la cual es una medida para comprobar si el objetivo se está cumpliendo o no.

Mediante al análisis a la base de datos existente hasta el momento, se encuentra que el 58% de los usuarios solo han visitado la tienda una vez, el 18,99% han vuelto por segunda vez, el 21,67 % han vuelto a la tienda de 3 a 10 veces y solo un 0,96 más de 11 veces, como se muestra en el siguiente gráfico 3.

Gráfico 3 Distribución de los segmentos de clientes del club de fidelidad de SuperMoments



Fuente: Elaboración propia

Esto muestra el 41% de los clientes no regresa, a comprar a las tiendas, surge la cuestión ¿Qué hace que no seamos recordados?

La dinámica de fidelización permite conocer el segmento que visita las tiendas, así como también, encontrar clientes que no se tenían en cuenta.

Inicialmente se pensaba solo en madres con hijos entre 0 a 16 años, además de madres con varios hijos y familiar como una tía.

Dentro de las acciones emprendidas, fue la evaluación a la base de datos del club Fidelity, se encontraron adultos jóvenes que visitan las tiendas, así como abuelos y abuelas, acuden con la necesidad de comprar un regalo a sus familiares o amigos, a veces también, un regalo para sí mismos.

Propuesta de Mejora Club Super Moments.

Para obtener una mejor propuesta para el club de fidelización, se tomó como punto de partida el hacer un análisis de benchmarking con los 10 clubs más importantes del mercado, incluyendo desde tiendas españolas a otras marcas internacionales.

Catalina Donneys Barney.

De esta evaluación y la adaptación a el modelo de negocio que maneja la tienda se llegaron a las siguientes acciones a implementar, que son explicadas en el grafico 4.

Gráfico 4 Nuevas condiciones para el club de fidelidad - SueperMoments



Fuente: Elaboración propia

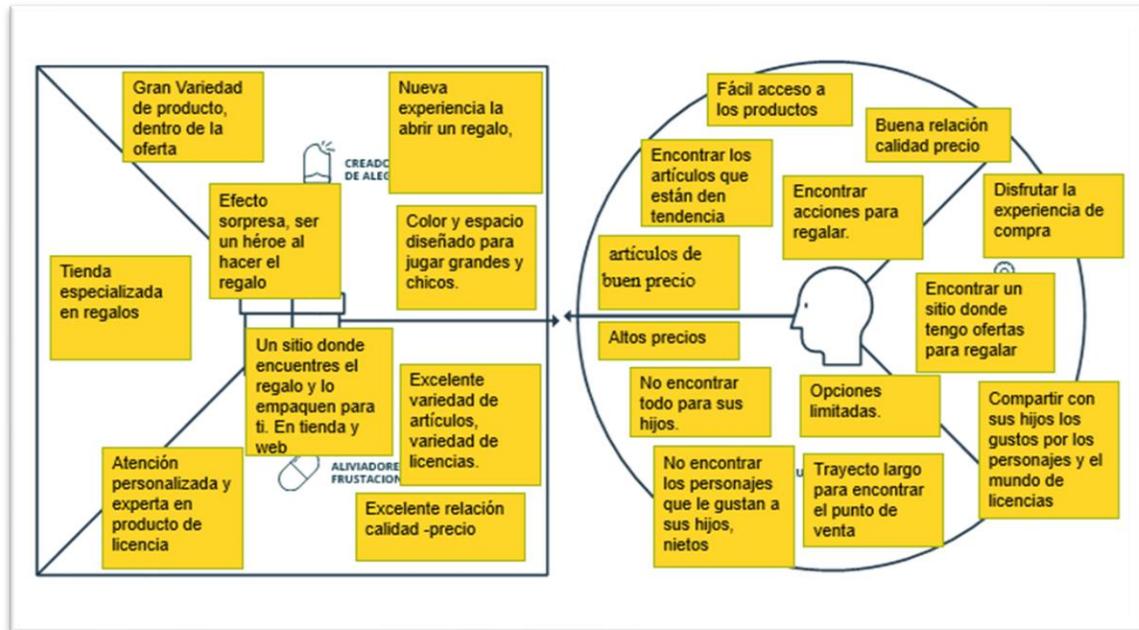
La intención de esta nueva estrategia es evitar el no en el cliente, el 5% de descuento en el momento de la inscripción sin un importe mínimo genera una curiosidad en el cliente y accede a inscribirse en el club, además que gozará de otras ventajas comerciales.

A partir de mayo de 2021, se realiza la acción de implementar en tienda y en web las nuevas condiciones para el club, siendo un trabajo de mucho compromiso desde la parte comercial y la de marketing digital de la empresa.

Propuesta de Valor

Para identificar la nueva propuesta de valor se utiliza la herramienta del lienzo de propuesta de valor, el cual se puede ver claramente en el grafico 5, este ejercicio permite ver y encontrar necesidades que antes no eran tan obvias.

Gráfico 5 Lienzo de la nueva propuesta de valor.



Elaboración propia con plantilla <https://www.incipy.com/>

La nueva propuesta de valor consiste en ser el referente de regalo en la mente del cliente, cuando se piense en regalo se elija SuperMoments, además crear una experiencia mágica a la hora de dar este regalo, porque no es un empaquetado normal, es un empaquetado con elementos que ayuden a crear un momento de sorpresa, de emoción.

Para construir este mensaje se utilizarán los elementos enumerados a continuación:

1. “Regala Pequeños Momentos, Comparte grandes historias”

Como punto de partida, para la creación de la propuesta de valor, se toma la Misión de la empresa “**Crear Super Momentos de Felicidad**”, pero ¿Cuál es la razón que la diferencia del resto? La respuesta a esta pregunta es el punto de partida de la creación de los elementos gráficos, rediseño del nuevo empaquetado, así como la creación de una campaña apoyada por el concepto de **Unic Selling proposition (U.S.P)**.

Catalina Donneys Barney.

La diferenciación radica en el mensaje de “Sabemos la importancia de compartir y crear momentos únicos, sabemos que necesitas para ello”, partiendo de este concepto se crea el mensaje central de la campaña:

“Regala pequeños momentos, comparte grandes historias”

Para acompañar este mensaje se crea el concepto grafico que va en toda la comunicación off line en las tiendas, al igual que en web y redes sociales.

La combinación de los colores de la marca, así como la incorporación de nuevos elementos hace que a la hora de regalar apuestes por enviar un regalo como este o ir a tienda para que te empaqueten tu artículo de esta manera.

Imagen 12 Diseño nueva grafica para la campaña regalo.



Fuente: SuperMoments. S.L

Para hacer un efecto potenciador a este mensaje, se realiza un video que acompaña la comunicación en tienda, este video en su proceso de creación, nace desde el concepto story board, donde se narra cuadro a cuadro lo que se desea contar en la historia, hasta llegar al guion final para la filmación. Este video es el eje central de la comunicación visual de tiendas así como toda la comunicación en redes sociales, a continuación, se presenta la imagen final y el enlace donde se puede ver el video.

Imagen 13 Cabecera final video "Regala pequeños momentos, comprarte grandes historias"



Fuente: SuperMoments S.L <https://www.youtube.com/watch?v=8mI9y7GEk-U>

Propuesta nuevo embalaje para regalo

Para continuar con la propuesta diferenciadora, se propone la reorganización del embalaje para regalo de todas las compras que se realicen vía página web y en tienda, como elemento diferenciador de las tiendas.

Para este nuevo paso, se realiza un rediseño de complementos del empaque, así como, los elementos de logística asociados a este nuevo empaque.

el desafío que han enfrentado como consecuencia de la contingencia del COVID-19 en el año 2020 y lo que lleva del año 2021, donde el cliente ahora tiene nuevos patrones de compra, comportamiento y exigencias.

Estos antecedentes hacen que la dirección general establece una necesidad de pivotar en la estrategia de marketing y comunicación tanto online, como offline.

Catalina Donneys Barney.

Basándose en el concepto de producto mínimo viable, se evalúa como se puede ofrecer un nuevo empaquetado con los elementos existentes.

Para esto, se conservan elementos existentes como son:

- ✓ La caja regalo actual.
- ✓ Papel seda
- ✓ Pegatina.

Se incorporan:

- ✓ El pompón o lazo
- ✓ Confeti
- ✓ Tarjeta con mensaje impreso en papel plantable
- ✓ Super juegos.

Imagen 14 Componentes nuevo empaquetado SuperMoments.



Fuente: Supermoments S.L.

Como detalles diferenciadores, se incluye una tarjeta con una frase inspiradora, obtenida de varios personajes de las licencias que se venden en tienda.

Para hacer una recopilación extensa se realizó una búsqueda con el equipo de tiendas y el

Catalina Donneys Barney.

administrativo, en esta primera fase se escogieron 21 frases de personajes, con mensajes inspiradores, en esta primera etapa se imprimieron 6 frases.

Para imprimir estas frases se hace la escogencia de un papel ecológico artesanal de un proveedor español, específicamente de la Comunidad Valenciana, este papel es de elaboración artesanal además permite plantarse.

También, se diseñaron una versión corporativa de juegos de mesa tradicionales españoles, como son: Escaleras y toboganes (Serpientes y escaleras), El parchís, el juego de la oca y tres en raya.

La intención de incluir los juegos es proporcionar elementos para compartir a través del juego, entre grandes y chicos.

El objetivo, al incorporar estos elementos es crear una experiencia impactante a la hora de que un cliente de un regalo, o que reciba un regalo comprado en SuperMoments crear un efecto sorpresa y diferenciador.

Esta primera fase de la estrategia comercial fue implementada el 1 de junio de 2021 en todas las tiendas, así como también en las compras hechas por la página web. Todas las compras son empaquetadas en este modelo de regalo, además se estableció que todas las compras realizadas por la página web llegaran a su destinatario en este empaquetado.

Canales:

Esta estrategia es comunicada por los diferentes canales que cuenta la empresa, en la atención en tienda, en donde el personal de ventas tiene un mensaje unificado hacia donde debe dirigir el cliente a la hora de asesorar en su compra.

En la comunicación visual en tienda, con el contenido gráfico y de video que tiene como partes de su diseño.

En las diferentes redes sociales, donde el contenido se alterna con los diferentes productos.

En la página web, donde se presenta claramente esta transformación,

En su canal digital, semana a semana se realizan mejoras en el diseño de la página, así como la implementación de campañas de email automatizadas.

Catalina Donneys Barney.

Relación con los clientes:

La relación con clientes inicia ya sea en tienda o en la página web, a través del club Supermoments que busca fidelizar e informar al cliente de promociones y artículos. Establecer una relación cercana, familiar.

Imagen 15 Pop- up página web SuperMoments.



Fuente: Pagina web SuperMoments.

Un ejemplo de ello es el bono de descuento que se da por la primera compra en página web, al haberse inscrito al club SuperMoments, a través de sus campañas de email, permanente informa al cliente de sus novedades y descuentos, así como premia su fidelidad.

Ingresos:

Su único ingreso es por las ventas de artículos ya sea en tienda o en web.

Recursos:

Sus principales recursos son sus cuatro tiendas, el personal tanto de tienda como en las áreas administrativas, de mejora continua y marketing, la logística asociada para el aprovisionamiento en tienda, su página web, sus redes sociales, el know how de Artesanía Cerdá.

Catalina Donneys Barney.

Actividades:

La comunicación de la nueva propuesta de valor en todos sus canales, la gestión club de fidelización, la gestión comercial desarrollada en tienda y en web, la gestión digital en continua mejora.

Alianzas:

Su alianza con Artesanías Cerdá, como su proveedor mayoritario, así como su socio comercial.

Costes:

- ✓ Coste de alquiler de tiendas.
- ✓ Inventario
- ✓ Personal
- ✓ Marketing (desarrollo web, plataforma de automatización, adquisición de licencias para automatización)

En el presente mes de junio de 2021 se hizo la implementación de la primera fase de desarrollo de esta propuesta, con un proceso de mejora en toda la línea de comunicación, además en su estructura interna.

En el segundo semestre del año se enfocará a comunicar esta nueva propuesta de valor, así como la mejora continua en su proceso de pedidos web, comunicación digital por medio de campañas de automatización de email.

7. Otras líneas de investigación

Dentro de la segmentación de mercado se emprende un proyecto con ayuda de la herramienta de R.F.M. donde se realiza una segmentación determinada para los clientes del club de fidelidad, que va acompañada de una estrategia comercial para cada segmento, esta etapa debe estar acabada para agosto de 2021, al momento de escribir esta memoria está en la etapa inicial.

Catalina Donneys Barney.

El proceso de estandarización en el área de pedidos web y procesos administrativos como mejora continua de sus procesos internos, cada proceso de mejora hace que sea más eficiente y eficaz, se realiza en este momento la revisión y mejora de dicho proceso, así como la incorporación de nuevas medidas de control.

Así mismo, la implantación de campañas automatizadas de email que permita una comunicación fluida con el cliente, permitiendo una segmentación cada vez más especializada, el reordenamiento de las bases de datos, la creación de campañas offline en medios como radio hacen parte de la fase 2 de esta transformación.

8. Conclusiones

Super Moments es un ejemplo de que para obtener resultados diferentes deben emprenderse acciones diferentes, su problemática radicaba en ser un comercio minorista de productos no esenciales, como son los productos de licencias, sin una propuesta diferenciadora, solo una cadena de tiendas más. Esto significaba reducción en sus ventas y pérdida de presencia en el mercado, además una tienda que no era recordada por el cliente.

En el mercado minorista se tiende a la imitación y replicación de modelos lo que crea una saturación en el mercado donde se compite con precios, el cual nunca será una ventaja competitiva. Como punto de partida para analizar esta problemática, se parte del análisis DAFO y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se identifica como una de sus grandes debilidades, es que no cuenta con una propuesta de valor diferenciadora, prueba de ello era que en las métricas de su club de fidelización el 58% de sus clientes solo han comprado una vez, una tienda con baja recurrencia es una tienda que sus ingresos tienden a disminuir.

En un momento donde la originalidad y personalización son el cambio que busca el cliente, se necesita crear una propuesta de valor que sea empática y a la vez solucione un problema en la vida del cliente. Para hallar esta combinación única, se utiliza la metodología del lienzo de la propuesta de valor como punto de partida, donde se une el dolor del cliente y lo que la

Catalina Donneys Barney.

empresa va a ofrecer para solucionar este dolor, de ahí parte el camino para encontrar los puntos de unión y la mezcla única que genera esta propuesta.

Mediante la metodología Business Model Canvas, donde el análisis realizado a las nueve áreas claves de la empresa permite emprender acciones tangibles para esta mejora. Ahora al determinar la nueva propuesta de valor, empieza el desarrollo de las acciones que van a hacer posible su puesta en marcha. La propuesta de valor está basada en crear super momentos de felicidad, ahora se necesitaba construir los elementos que acompañaran esta propuesta.

Uno de los primeros aspectos que intervino fue el nuevo empaquetado, no era solo que fuera bonito y funcional, era que generara un efecto sorpresa a la hora de recibirlo o de darlo, además que se fuera viable en tienda y se pudiera enviar en web.

A partir de aquí, realicé el diseño de un procedimiento de empaque para estandarizar todos sus elementos y cuidar que todos los super regalos, como se denominan, salga de la misma manera.

Para esto, he realizado ensayos de tiempos y movimientos con diferentes artículos que están dentro de la oferta de tienda y se logra establecer el tiempo promedio por cada empaque, posterior a esto se establece el procedimiento estándar del empaquetado final.

Para ser de una mejor divulgación, he realizado un video tutorial, que se comparte por las redes internas de comunicación de SuperMoments y almacén de Artesanía Cerdá, así tanto tienda como almacén tiene el mismo procedimiento, antes del lanzamiento oficial.

Así el 1 de junio de 2021 todas las compras hechas en SuperMoments, en tienda o en web son empaquetadas de la misma manera. A esto se debe sumar el proceso de cuidar la homogeneidad de los proveedores, y de mantener una previsión de los elementos, para no tener roturas en el proceso del nuevo empaquetado. Esto no era suficiente, para reforzar el mensaje se crea, una nueva grafica para las tiendas además de la creación de un video central de la campaña, así el 1 de junio se implementa en tienda, los nuevos elementos del empaquetado, así como la imagen promocional con todo sus elementos gráficos, y se inicia la divulgación en redes.

Catalina Donneys Barney.

La planeación estratégica acompañada de un equipo comprometido hace que esta clase de modelos tengan viabilidad, que la decisión de preservar está acompañada de acciones dinámicas enfocadas a una mejora en todas las líneas de negocio.

Dentro de los cambios en la política de fidelización, liderados por la dirección general se logra un cumplimiento del 85% de los clientes que lleguen a tienda sean fidelizados, esto permite tener base de datos enriquecidas y actualizadas. Una de sus finalidades es la implementación de campañas de email automatizado, mediante una comunicación continua por la creación de diferentes escenarios de trabajo comunicando la nueva propuesta de valor, en esta primera fase se hace una recordación constante de esta, así como las promociones comerciales y eventos que lleva la empresa.

Hoy en día se cuenta con una herramienta que permite hacer esta automatización, además la depuración de las bases de datos ha hecho que para la siguiente etapa se pueda realizar una segmentación del cliente por la recurrencia de compra por personaje o por familia de producto.

Otro aspecto de mejora logrado es la elaboración del calendario comercial del abril de 2021 a marzo de 2022, donde se diferencia la estacionalidad y además se crean dos eventos identificativos de SuperMoments, el Super fan day y el Super Sharing day, que coexisten con sus eventos comerciales existentes, son parte de la nueva estrategia comercial cada evento potencia un personaje y una acción, alrededor de ellos se hará la campaña de redes sociales email.

La campaña de email y redes permite tener a la comunidad activa y expectante por cada acción que realice la empresa, se busca siempre una buena conversión que se traduce en aumento de ventas. Otras áreas que se encuentran en este momento en el proceso de mejora continua es el área de pedidos web, donde el seguimiento a cada pedido, así como al proceso de empaquetado hace un complemento necesario para la relación satisfactoria con el cliente.

Esta clase de cambios deben estar acompañados por una organización disciplinada y con un enfoque claro. Esta es la primera fase del cambio logrado.

Catalina Donneys Barney.

9. Bibliografía

- Adrodegari, F., Saccani, N., Kowalkowski, C., & Vilo, J. (2017). Production Planning & Control The Management of Operations PSS business model conceptualization and application PSS business model conceptualization and application*. *Production Planning & Control*, 28(15), 1251–1263. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1363924>
- Banco De España. (2021). *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2021-2023): contribución del banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del eurosistema de junio de 2021*.
- Bernés Oliván, J. (2015). Análisis de la figura del gestor de eventos a través del Modelo Canvas. *Tesis Doctoral*, 408. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37969/1/T37331.pdf>
- Braun, A.-T., Schöllhammer, O., & Rosenkranz, B. (2021). Adaptation of the business model canvas template to develop business models for the circular economy. *Procedia CIRP*, 99, 698–702. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.03.093>
- Diaz, o., & hernandez, m. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos, en Contribuciones a la Economía*. <http://Www.Eumed.Net/Ce/2011a/>.
<https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004>
- Llamas Fernandez, F., & Fernandez Roddriguez, J. (2018). *Vista de La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Revista EAN.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1918/1735>
- López Jiménez, D. F., & Ocampo Villegas, M. C. (2011). *Comunicación empresarial [recurso electrónico] : plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (D. F. López Jiménez, M. C. Ocampo Villegas, & C. C. P. E-libro (eds.); 2a. Ed.). Ecoe Ediciones : Universidad de la Sabana.
- Mariño Ibáñez, A., Antonio Cortés Aldana, F., & Alejandro Garzón Ruiz, L. (2008). *Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA A software tool for teaching and training how to build and use a TOWS matrix* (Vol. 28, Issue 3). Certo. <http://www.docentes.unal.edu.co/facortesa/facortesa@unal.edu.co>
- Mora Cortez, R., Højbjerg Clarke, A., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A

Catalina Donneys Barney.

systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415–428.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>

Olivera, D., Economía, M. H.-C. A la, marzo, undefined, & 2011, undefined. (n.d.). El análisis

DAFO y los objetivos estratégicos. *Eumed.Net*. Retrieved May 30, 2021, from

<https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>

Osterwalder, A. (n.d.). *BUSINESS MODEL CANVAS*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (n.d.). *Diseñando la propuesta de valor*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generacion De Modelos De Negocio. In *Deusto S.a.*

Ediciones.

Parvina, E., & Salas Vences, M. (n.d.). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la*

estrategia.

Rengifo Chujutalli, W. (2018). Universidad ricardo palma facultad de ciencias económicas Y

empresariales. In *Universidad Ricardo Palma*. Universidad Ricardo Palma.

[Http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1954](http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1954)

Zayas, Y. B. (2021). *Memoria presentada por: Yenisel Barroso Zayas*.