

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

**MONOGRÁFIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE
SISTEMAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TIENDA VIRTUAL VINTAGE
CLOSET PARA EL PERÍODO 2017-2021**

Autores:

Br. Miriam del Rosario Pérez Silva No. Carné 2010-33346

Br. Jairo Antonio López López No. Carné 2009-29847

Tutora:

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada

Managua, 12 de Julio de 2017

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios, por habernos permitido culminar nuestra carrera como el primer paso para lograr nuevos objetivos y nuestro desarrollo profesional, por toda la sabiduría y perseverancia a lo largo de este camino que apenas comienza.

Dedicamos este trabajo también a nuestros padres en honor a todos los sacrificios que han realizado y por todo el apoyo, la guía y el ánimo para poder lograr nuestros sueños.

Agradecimiento

Agradecemos de manera especial a nuestra tutora la Ing. Rosa Elena Castellón Estrada, por todo su apoyo incondicional en la elaboración de nuestra monografía, por compartir sus conocimientos y experiencias para la culminación exitosa del mismo y lograr el objetivo de graduarnos y obtener nuestro título.

¡Muchas Gracias!

Resumen

En este documento se aborda el desarrollo de un plan estratégico, que se ha elaborado para la tienda virtual Vintage Closet, la cual tiene dos años y medio en el mercado. Fundada por dos emprendedoras nicaragüenses quienes vieron la oportunidad de poner un negocio de ropa femenina a precios accesibles y competitivos.

En el análisis de la tienda virtual se han identificado una serie de problemáticas, entre las más relevantes se contemplan dos, que se hacen evidentes y de gran impacto para el negocio, la primera es el poco control interno, donde las propietarias no llevan una secuencia de procesos ni tareas que le permitan registrar sus ventas e inventario, el segundo es que el nombre Vintage Closet no se encuentra registrado, poniendo en riesgo la marca, la cual podría ser robada por otro negocio.

En base a esta problemática y con el fin de mejorar los procesos internos, desarrollar la marca y lograr el posicionamiento de la tienda a nivel nacional, se realizó un plan estratégico en el que se muestran una serie de actividades que ayudaran a fortalecer a Vintage Closet.

El estudio estuvo fundamentado de una serie de herramientas de recopilación de datos, una encuesta, una entrevista y dos checklist que se fue empleando a medida se analizaban cada una de las etapas del diagnóstico de la tienda virtual.

El análisis del negocio se ha dividido en dos niveles, análisis interno y análisis del entorno el cual se divide en micro- entorno y está apoyado por el modelo de las 5C's y el análisis del macro-entorno soportado por el modelo PEST, una vez que se han llevado a cabo estos modelos se plantea el Lienzo de modelo de negocios Canvas de la tienda virtual consolidando la posición actual del negocio.

Partiendo de la base del diagnóstico se incorpora el análisis de todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas con la matriz EFE y EFI para medir la reacción del negocio frente a sus debilidades y amenazas.

Para consolidar toda la información obtenida con el análisis de entorno del negocio se desarrolló la matriz FODA donde se desarrollaron y evaluaron diferentes estrategias que de acuerdo a su impacto en el sistema y viceversa se seleccionaron seis, a partir de estas se formuló un plan estratégico para el periodo 2017-2021.

De esta manera Vintage Closet se espera cumpla con sus objetivos, visión y misión que se han planteado para el desarrollo del negocio.

INDICE

Introducción.....	1
Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivo Específico.....	3
Planteamiento de la situación.....	4
Justificación.....	5
Marco Teórico.....	6
Etapa 1: Diagnostico Estratégico	10
Etapa 2: Perfil Estratégico.....	11
Etapa 3: Diseño del plan estratégico.....	14
Matriz EFE	14
Matriz EFI.....	16
Matriz FODA	17
Etapa 4: Construcción del plan operativo.....	18
CAPÍTULO I: Diagnóstico Estratégico	20
1.1. Clientes	20
1.1.1 Segmento de clientes de Vintage Closet	21
1.2 Compañía.....	24
1.2.1 Gestión de Legal:	24
1.2.2 Gestión de Compra:	25
1.2.3 Gestión de Marketing:	25
1.2.4 Gestión de Ventas:.....	26
1.2.5 Investigación de Proveedores de Productos:.....	27
1.2.6 Atención al Cliente:	28
1.2.7 Recursos:	29
1.2.8 Estructura de Costos:.....	31
1.3 Competencia	37
1.4 Colaboradores.....	38
1.5 Contexto	39
1.5.1 Político	39
1.5.2 Económico:	40
1.5.3 Social:	41

1.5.4 Tecnológico:.....	43
1.6 Diagnóstico del entorno.....	43
1.6.1 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas	43
CAPÍTULO II: Diseño del Plan Estratégico.....	48
2.1 Declaración del Perfil Estratégico.....	48
2.1.1 Misión.....	48
2.1.2 Visión	49
2.1.3 Valores.....	49
2.2 Análisis de Factores Externos e Internos	50
2.2.1 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE).....	50
2.2.2 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	52
2.3 Desarrollo de la Matriz FODA	53
CAPÍTULO III: Desarrollo del Plan Operativo	59
Conclusiones	65
Recomendaciones.....	66
Bibliografía.....	67
Webgrafía	68

Introducción

En los últimos años el desarrollo tecnológico ha tenido gran impacto dentro de la sociedad, y Nicaragua no ha estado exenta de estas tendencias, por lo que incursionar al mundo tecnológico ha sido de gran valor para las empresas nicaragüenses independientemente de su tamaño, siendo el internet el mejor de los aliados para llevar un mensaje directo a los consumidores, lo que ha venido a dar forma a lo que hoy se llama Comercio Electrónico.

Lo anterior, ha representado una oportunidad para las micro empresas locales y nuevos emprendimientos, mediante la adopción de un modelo de negocio que permite promover productos y servicios a través de redes sociales, con servicio delivery y sin poseer espacios físicos.

El escenario anterior ha dado lugar a este trabajo que se ha llevado a cabo en Vintage Closet, una tienda virtual que ofrece atuendos finos al segmento joven femenino a precios accesibles a través de las redes sociales y con servicio delivery desde hace 2 años y medios.

La tienda virtual en estudio fue fundada por dos emprendedoras jóvenes, quienes se encuentran a cargo de todas las actividades de la administración del negocio lo cual implica estar al frente de actividades tales como la compra de los productos, la gestión de ventas, el mercadeo en las redes sociales y la investigación de nuevos proveedores.

A medida que el negocio se ha venido desarrollando las propietarias expresan que se han incrementado las ventas, demandándose más tiempo para la administración, lo cual ha sido más difícil de cubrir dado que ambas poseen empleos en otras empresas en jornadas laborales completas, es a partir de este elemento que se ha identificado una de las mayores problemáticas de Vintage Closet, como es el poco control, manejo de las actividades y falta de personal, limitando el desarrollo del negocio.

Actualmente Vintage Closet cuenta con alrededor de 24 mil seguidores en Facebook, lo cual refleja que tiene una gran cantidad de personas que conocen la marca, pero aún no registra su marca legalmente dejando desprotegido el nombre del negocio y poniéndolo en riesgo frente a algún robo.

Ante la situación plateada anteriormente surge la necesidad de elaborar una propuesta de plan estratégico para la tienda a ser desarrollado en periodo 2017-2021, el cual es presentado en este documento en tres capítulos.

En el primer capítulo se realiza un diagnóstico de la empresa, llevándose a cabo el análisis del ambiente interno y externo a través del modelo de las 5C`s, lo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las que luego se plasmaran en la matriz FODA.

En el segundo capítulo se desarrolla el perfil estratégico y se toma como punto de partida los resultados del diagnóstico estratégico al igual que la relevancia de la redacción de la misión, visión y valores que darán lugar a una directriz para la formulación de estrategias, así también en este capítulo se aplican las matrices EFE y EFI con el objetivo de determinar si el ambiente externo e interno es favorable para el negocio, enfocando más acertadamente lo que será un plan adecuado para Vintage Closet.

En el tercer capítulo se presenta como resultado de todo el análisis y formulación de las estrategias un plan operativo que se llevara a cabo durante el periodo 2017-2021.

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico para la tienda Virtual Vintage Closet a ser desarrollado en el período 2017-2021.

Objetivo Específico

- Determinar la situación estratégica actual de la tienda Vintage Closet en base al análisis de los factores externos e internos existentes.
- Definir el perfil estratégico de la tienda Vintage Closet que sirva de referente para el diseño del plan estratégico.
- Formular estrategias para el desarrollo, crecimiento económico y posicionamiento de la tienda virtual Vintage Closet, sobre la base de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo.
- Diseñar un plan operativo, para el desarrollo de las estrategias planteadas a implementarse en el período 2017-2021.

Planteamiento de la situación

La tienda virtual en estudio es Vintage Closet, la cual fue fundada en 14 de agosto del 2014, y que se enfoca en la oferta de prendas juveniles para el segmento femenino entre los 18 y 34 años de edad.

Vintage Closet se caracteriza como una tienda virtual por utilizar las redes sociales en especial la red social Facebook, donde promueve los productos mostrándolos a través un catálogo visual atractivo a todo su público meta, sin embargo, una de sus problemas es que actualmente no tienen estrategias definidas para implementar campañas de mercadeo digital.

Actualmente el negocio se ha ido desarrollando con el pasar tiempo, al igual que con el tiempo también se han presentado problemas, debido al poco control de los procesos internos, la ausencia de una estructura organizacional y falta de roles que hoy ponen en riesgo el futuro de la tienda virtual.

Así como estos factores antes mencionados, también se encuentra el rápido crecimiento de la competencia al cual este rubro se encuentra susceptible debido a la facilidad de la réplica del modelo de negocio y es una constante lucha para poder posicionar la marca dentro de tanta oferta, por lo que otro de los problemas que se resaltan es que la tienda virtual aún no registra su marca legalmente, limitándose y poniendo en gran riesgo el trabajo que han realizado sus propietarias para ir dando a conocer su nombre.

La tienda también tiene puntos fuertes como el apoyo de un facilitador financiero, la aceptación de los productos y el reconocimiento de la marca, por lo que la tienda en sí, tiene oportunidades en para expandir su portafolio de productos.

Con el análisis que se ha llevado a cabo en el presente documento, mediante el diagnostico estratégico apoyado por las 5C y donde se han identificado cada uno de estos factores tales como las oportunidades, fortalezas y debilidades, que han permitido llevar a cabo un plan estratégico que se pretende implementar durante el periodo 2017-2021.

Justificación

El presente trabajo se apoya bajo las necesidades de crecimiento, la problemática del rápido aumento de la competencia en el rubro de tiendas virtuales, y los factores internos que se encuentran actualmente muy débiles y están afectando considerablemente en el funcionamiento y proyección de crecimiento de la tienda virtual en estudio llamada "Vintage Closet".

La importancia de lograr el análisis del negocio es obtener una radiografía clara en la que se podrán generar estrategias relevantes y de impacto para Vintage Closet y mediante las cuales permitirán contrarrestar las debilidades, amenazas, potenciar las fortalezas y oportunidades, que permitirán proyectar de manera firme la presencia en el mercado de las tiendas virtuales acaparando una mayor cuota de mercado.

El lograr identificar, comprender y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, son el insumo primordial para la elaboración de un plan estratégico que es el corazón y razón de ser esta tesis, la que pretende ser implementada en por un periodo de 5 años.

Los beneficios de este trabajo serán de gran notoriedad para Vintage Closet, permitiéndole tener un mayor conocimiento de todas sus ventajas y desventajas y con el que ahora tendrán una herramienta en con las que podrán disminuir riesgos y amenazas del entorno, controlando cada uno de sus pasos para cumplir con el objetivo de desarrollar y posicionar el negocio como tienda líder para el segmento femenino de Nicaragua.

A través de la implementación del plan estratégico la tienda virtual podrá resolver considerablemente problemas identificados en el análisis, por lo que el aporte de esta tesis se verá reflejado en cada una de las estrategias que se plantearan en el plan y sus actividades que marcaran la diferencia y destacaran el amplio desarrollo Vintage Closet.

Marco Teórico

El marco teórico incluye toda la base teórica que sustenta este trabajo para cumplir con los objetivos propuestos en esta tesis y es imprescindible tener una visión clara de los diferentes conceptos, enfoques, teorías y modelos sobre planeación estratégica, con el fin desarrollar un plan operativo para la tienda virtual en estudio, de esta forma comprender la secuencia de pasos para el desarrollo de este documento que serán en su momento llevado a cabo por la tienda.

Antes de profundizar en el tema sobre el plan estratégico y la secuencia de pasos, es importante abordar elementos para conocer el giro del negocio de Vintage Closet así como el concepto de “Tienda virtual”

“Una **tienda virtual** no es más que un escaparate permanente de los productos que son susceptibles de ser vendidos y que incorpora toda la tecnología necesaria para llevar a cabo todo el proceso de venta y postventa con las máximas garantías.”¹

Las tiendas virtuales se componen habitualmente de un catálogo de productos estructurados en categorías y fichas de producto en los que se detallan sus principales características, así como el precio y la disponibilidad de compra.

Otro término de gran importancia a conocer es el Comercio Electrónico que de acuerdo a Keneth C. London² el término suele usarse cuando se hace referencia a las aplicaciones móviles, aunque también se usa para referirse ocasionalmente a las aplicaciones para computadoras de escritorio. Dicho de manera más formal, se refiere a las transacciones comerciales digitales que ocurren entre organizaciones, entre individuos, y entre organizaciones e individuos. Las transacciones comerciales incluyen todas las transacciones realizadas mediante la tecnología digital. En su mayor parte, esto comprende las transacciones que se

¹ Tiendas Online, ¿Cómo funciona una tienda virtual? Un escapearte al éxito empresarial, <http://360tiendasonline.com/tiendas-online-como-funcionan.html>

² E-Commerce, Negocios, Tecnología, Sociedad, Pearson, 2013, P. 12.

realizan a través de internet, la web, o las aplicaciones móviles. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero) entre las fronteras organizacionales o individuales a cambio de productos y servicios. El intercambio de valores es importante para la comprensión de los límites del comercio electrónico. Sin un intercambio de valores, no hay actividad comercial.

Hoy en día las tiendas están teniendo un gran auge en Nicaragua, pero aún se encuentran a medio camino para abrirse paso en el comercio electrónico, la revista Confidencial, expresa que *“Nicaragua se encuentra en pañales en este ramo dijo Juan Ortega consultor en Marketing y Comercio Electrónico”*³

Una evaluación de las redes sociales y la gran influencia en los nicaragüenses es un punto clave a la hora de poner en marcha la iniciativa de poseer una web propia de la tienda que se de publicidad por medio de las redes sociales y es así como el estudio reciente de una agencia peruana Quántico mostro en estadísticas la ubicación de los nicaragüenses en los social media:

“En Nicaragua se estima que para Facebook existen más de 1,900,000 usuarios registrados”⁴

Dato que concuerda con otro estudio reciente realizado por ilifeBelt⁵ agencia guatemalteca en el cual detalló la influencia de las redes sociales a nivel centroamericano detallando puntos clave y positivos para tiendas virtuales que trabajan bajo las plataformas de las redes sociales.

- “Redes sociales con mayor penetración: Facebook (98%), Twitter (67%), Google+ (53) – Adiós Windows Live y Hi5.”
- “Nicaragua es el país que presenta una mayor penetración en redes sociales por parte de los usuarios universitarios.”

³ David Cadia, Nicaragua frente al comercio electrónico, Confidencial, Nicaragua, junio,2012

⁴ Mauricio Gonzales (27 de marzo 2017), El Nuevo Diario, Managua, Nicaragua, <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/422947-usuarios-facebook-crecen-nicaragua/>

⁵ Ilifebelt, Estudio 2015 de redes sociales para Centroamérica y el Caribe 2015

- “Un 46 % asegura de utilizar las redes sociales por más de 3 horas diarias durante el día.”
- “Nicaragua es el país que presenta menos problemas con el acceso a redes sociales desde sus centros de trabajo”

Un estudio realizado por Juan Ortega expone los problemas y las variantes que experimentan las personas en busca de productos en donde también destaca que los productos más buscados son los artículos electrónicos y prendas de ropa, pero no siempre todos están cómodos con los medios de pago por lo que a través de una encuesta muestra que las personas buscan otros medios de pago:

“Un 46.5% asegura que las opciones ofrecidas (Transferencia electrónica bancaria y Depósito Bancario) les parecen necesarias. Un 16.8% se inclina un poco más a la transferencia electrónica y un 9.6% a realizar el depósito. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados aseguran sentirse bien con los actuales medios de pagos.

Dentro de las definiciones de Estrategia y Planeación tenemos:

“Entre las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia se encuentra la de Alfred Chandler (1962) como: La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”⁶

Por su parte, Idalberto Chiavenato⁷ plantea que “la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para

⁶ FRANCÉS. Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral. Pearson Educación. México. 2006 p 23.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw Hill México 2006, p143.

alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden”.

Habiendo comprendido los conceptos anteriores Idalberto Chiavenato nos dice que el “Plan Estratégico es el proceso que sirve para formular y ejecutar la estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión”⁸ Para Drucker “La planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”⁹.

El propósito de la planeación estratégica según Idalberto Chiavenato¹⁰ consiste en formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, el modelo debe contener los siguientes aspectos.

1. Sistemático: Implica a la organización como un todo.
2. Enfoque a Futuro: Orientada a largo plazo mediante toma de acciones en el presente.
3. Crear Valor: Creación de valor para toda la organización, esto comprende tanto accionistas, proveedores, ejecutivos, empleados y clientes.
4. Participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación Estratégica.
5. Continuidad: Cuanto mayor sea el cambio del entorno así mismo será la reestructuración de estrategias de manera continua.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y Planificaciones. Segunda Edición. McGraw Hill México 2011, p25.

⁹ PETER F. DRUCKER. Introducción a Administración, Sao Paulo: Pionerira, 1984, p133-136

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y Planificaciones. Segunda Edición. McGraw Hill México 2011, p44

6. Ser Implementada: La planeación debe ser practicada todos los días y en cada una de las acciones.
7. Monitoreada: Debe ser evaluada mediante indicadores y datos financieros que permitan un monitoreo constante y permanente, el cual permita aplicar medidas correctivas que garanticen su cumplimiento. Pasos de la Planificación Estratégica

Para el desarrollo y determinación de los pasos de la planificación estratégica de la tienda virtual Vintage Closet se trabajará bajo el modelo propuesto de Idalberto Chiavenato, el cual posee una serie de recopilación de diferentes modelos aplicados como es el modelo de Stainer¹¹, el modelo de Mintzberg¹² y el modelo de Wheelen y Hunger¹³, así también incluyendo modernas metodologías de las nuevas corrientes de modelos para el diseño de negocios como el Diseño de la propuesta de valor de Alex Osterwalder.

Chiavenato menciona que del plan estratégico no se conoce un patrón concreto y a través del tiempo se han propuesto diversas metodologías que engloban tanto la formulación como la implementación.

Dada el giro de negocio de la tienda virtual y por razones que como que es una tienda nueva, se tomarán referencias de estos modelos, pero ajustado a la necesidad del negocio.

Los pasos de la planificación estratégica estarán constituidos por:

Etapa 1: Diagnostico Estratégico

En esta etapa se utilizará la herramienta de las 5C para realizar un análisis interno y externo de la tienda Vintage Closet.

¹¹ GEORGE A. STEINER. Top Management Planning. New York. Macmillan, 1969

¹² HENRY MINTZBERG. The rise and fall of Strategic Planning. New York: Free Press, p. 37

¹³ THOMAS Ñ. WHEELLEN Y J DAVID HUNGER. Strategic Management and Business Policy. Nueva Jersey: Prentice-Hall, 2005

El análisis 5C se considera la forma más útil y común para analizar el entorno de mercado, debido a la amplia información que proporciona¹⁴. Se divide en 5 componentes:

Compañía: El análisis de la empresa implica la evaluación de los objetivos, la estrategia y las capacidades de la empresa. Estos indican que una organización de la fortaleza del modelo de negocio, si existen áreas de mejora, y lo bien que una organización se ajusta al ambiente externo

Competencia: El análisis de la competencia tiene en cuenta la posición de los competidores dentro de la industria y la amenaza potencial que puede representar a otras empresas. El objetivo principal del análisis de la competencia es para las empresas para analizar la naturaleza y capacidades actuales y potenciales de un competidor para que puedan prepararse frente a la competencia

Clientes: pretende responder a la pregunta de qué necesidades queremos satisfacer.

Colaboradores: Los colaboradores son útiles para las empresas, ya que permiten un aumento en la creación de ideas, así como un aumento en la probabilidad de ganar más oportunidades de negocio.

Contexto: Para entender completamente el clima de negocios y el medio ambiente, hay muchos factores que pueden afectar el negocio deben ser investigados y comprendidos

Etapas 2: Perfil Estratégico

En esta etapa se definirán las responsabilidades y fundamentos de la tienda virtual, en relación a su entorno, a través de la definición de negocio y delimitación del área en la que actúa.

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno

¹⁴ Robert J. Dolan. Strategic Marketing Management. Boston: Harvard Business School Press, 1991

o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.¹⁵

Complementando esta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*".¹⁶

Para la determinación de la misión en este trabajo monográfico se requerirá de responder una serie de preguntas tales como:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién trabajamos?

Estas preguntas se aplicarán basadas en el análisis de la historia de la organización, las preferencias de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Definir la visión de la tienda virtual para detallar la imagen del negocio hacia el futuro, desarrollar un estado de positivo, con el fin de ser una fuente de inspiración, un "llamado", que motive y estimule a las personas que trabajan en el negocio y así conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito.

¹⁵ Ivan Thomson, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, 2006

¹⁶ Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Como base para esta determinación de la visión se tiene una cita de Jack Fleitman quien pensaba que, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.¹⁷

Por otro lado, Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Se debe de hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.¹⁸

Para lograr determinar la misión una vez comprendiendo a que se refiere y la importancia de la misma se responderá una serie de preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué haremos en el futuro?
4. ¿Hacia dónde deseamos ir?

Estas preguntas se responderán basadas en el análisis de la cultura actual que existe, comprendiendo más a fondo a donde las dueñas del negocio desean orientar la tienda virtual y que propósitos desean alcanzar.

¹⁷ (Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000)

¹⁸ Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Finalmente se desarrollarán los valores del negocio, donde estos se destacan por ser los pilares más importantes de una organización por los siguientes elementos:

1. Marcan patrones para la toma de decisiones
2. Permiten posicionar una cultura empresarial
3. Promueven un cambio de pensamientos
4. Se evitan conflictos entre personal
5. Se logra el éxito en los procesos de mejora continua
6. Se logra bajar una rotación de empleados
7. Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa

Etapas 3: Diseño del plan estratégico

En esta etapa se llevan a cabo las evaluaciones de diferentes matrices que permiten identificar los determinantes del éxito para Vintage Closet en el proceso de la planificación estratégica ya que busca como evidenciar los problemas de la organización según Ansoff¹⁹. Los determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas del negocio, son los que darán respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permitan maximizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas.

Matriz EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluir un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como

¹⁹ OGOR ANSOFF. "Strategic Issue Management", Strategic Management Journal, vol.1 (2), 1990, p.131

amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Se realiza una lista de las oportunidades y después de las amenazas.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La importancia y valor que aporta la elaboración de esta matriz radica en lograr identificar como el negocio se encuentra a nivel externo, resultado que será de apoyo en la formulación y selección de estrategias que aportaran un impacto positivo para minimizar los riesgos del entorno.

Matriz EFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible²⁰. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Se enumera los factores internos clave identificados en el proceso del análisis estratégico. Se utiliza total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Se elabora primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades.
2. Se asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor

²⁰ DAVID, FRED R. . (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición* Prentice Hall México.

(clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).

4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La importancia y valor que aporta la elaboración de esta matriz radica en lograr identificar como el negocio se encuentra a nivel interno, resultado que será de apoyo en la formulación y selección de estrategias que aportaran un impacto positivo para fortalecer internamente a Vintage Closet.

Matriz FODA

La matriz FODA nos ofrece un análisis estratégico para Vintage Closet, el cual permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo.

La aplicación de la matriz SWOT o FODA que aplicaremos para la tienda virtual, la cual se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos con las fortalezas y las debilidades de la organización.

Para este procedimiento se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización.

Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos se forma el cuadro células de la matriz SWOT, donde cada célula tendrá la indicación del rumbo que debe seguir.

La matriz está dividida en cuatro cuadrantes que nos ayudaran a tener el diagnóstico de la organización, estos cuadrantes son²¹:

- Cuadrante 1 (Superior Izquierdo): Expresa las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.
- Cuadrante 4 (Inferior Derecho): Revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas.
- Cuadrante 2 (Superior Derecho): Revela que las debilidades de la organización impiden o dificultan se pueden aprovechar las oportunidades del entorno. Siguiere estrategias defensivas para mantener el *statu quo*.
- Cuadrante 3 (Inferior Izquierdo): Indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno por medio de estrategias de segmentación.

Etapa 4: Construcción del plan operativo

El plan operativo es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.²²

En esta etapa se determina y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

El plan lleva los siguientes elementos.

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuando se quiere lograr (en cuánto tiempo)

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y Planificaciones. Segunda Edición. McGraw Hill México 2011, p163.

²² Kroeger Alex (27 de marzo 2017), OPS, Colombia, <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

El plan operativo solo se concreta cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

Para el diseño del plan operativo de Vintage Closet se implementará la siguiente estructura:

Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto

CAPÍTULO I: Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico del negocio, se ha realizado bajo la metodología de las 5C la cual reúne todos los elementos necesarios tanto a nivel interno y externo, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes herramientas: encuesta, check list y entrevista. La encuesta se dirigió a 384 mujeres (ver anexo 1) entre las edades de 18 - 34 años y lo que permitió identificar elementos clave como:

- ✓ Nivel de aceptación de las tiendas virtuales
- ✓ Gustos y preferencias de compras
- ✓ Presupuesto mensual de compra
- ✓ Razones de compras
- ✓ La experiencia de compra

Se aplicaron dos Check List (ver anexo 2 y 3), el primero fue implementado para la investigación de proveedores logísticos en base a precio y servicios que estos ofrecen para seleccionar al mejor, que satisfaga la necesidad de la tienda virtual, y el segundo se implementó para la investigación de la competencia, valorando su participación en el mercado nicaragüense y técnicas que estas utilizan que puedan ser puntos de referencia para Vintage Closet en el desarrollo de futuras estrategias, y a través de visitas se aplicó la entrevista (ver anexo 7).

Para comprender de manera clara este análisis a continuación se muestra una imagen con la distribución de los elementos de estudio del negocio:

1.1. Clientes

Dentro del análisis del negocio uno de los elementos más importantes son los clientes, quienes interactúan directamente con la tienda virtual para realizar una compra, y son un factor muy sensible que se encuentra influenciado por la

experiencia de compra que estos obtienen al adquirir los productos de Vintage Closet.

Para el análisis de los clientes se estudió el segmento específico de clientes del negocio y al cual se les ha realizado una encuesta, mediante la que se ha logrado obtener una radiografía de lo que los clientes de Vintage Closet perciben, sienten y esperan tanto de la tienda como del mismo entorno del comercio electrónico.

1.1.1 Segmento de clientes de Vintage Closet

La tienda virtual actualmente se enfoca en clientes del sexo femenino entre las edades de 18-34 años, que radican en todo el territorio nicaragüense, a las cuales tienen un estilo juvenil, sienten gusto por la moda, las nuevas tendencias del mercado y la exclusividad en la ropa, el segmento de la tienda se posiciona dentro del nivel de clase media y media alta.

Vintage Closet se enfocó en este segmento, dado que ya existía un nicho de mercado para Nicaragua, pero en la actualidad no existe una tienda líder, los propietarios encontraron la oportunidad de convertirse en el líder en el mercado nicaragüense, de esta manera la tienda ofrece atuendos para jóvenes mujeres agregando una nueva propuesta con valor en donde las clientas potenciales se sienten identificadas y dispuestas a pagar por un producto fino a un precio accesible.

De manera gráfica se realizó el perfil del consumidor de Vintage Closet apoyado por el Lienzo de modelo de negocios²³, expresando las diferentes variables que son influyentes en la compra del producto de Vintage Closet, el cual está compuesto por los siguientes elementos y que luego se resumen en la figura No.2

- **Actividades diarias del cliente de Vintage Closet:**
 - ✓ Vestir bien para asistir al trabajo, universidad, eventos.

²³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Diseño de la propuesta de valor. John Wiley, Inc, Hoboken, New Jersey. P9.

- **Dolores - complicaciones del cliente de vintage Closet (Lo que busca la tienda resolver/proveer a cliente):**
 - ✓ No poder encontrar atuendos exclusivos, duraderos, a la moda y elegantes, para esas ocasiones u actividad del día.
 - ✓ Las ofertas exclusivas que encuentran cuestan mucho dinero
 - ✓ Las tiendas de delivery no cuentan con disponibilidad de tiempo para tallar el atuendo causando inconformidad en la compra.
 - ✓ No poder encontrar tiendas disponibles para cualquier momento y a diferentes horarios en el momento indicado.
- **Beneficios generados por el producto-servicio**
 - ✓ Productos exclusivos y de moda a precios accesibles.
 - ✓ Disponibilidad de tiempo para el servicio delivery con un trato personalizado.
 - ✓ Garantía en los productos, ante algún cambio o necesidad del cliente.

A continuación, se muestra de manera ilustrativa en resumen la segmentación y perfil del cliente de Vintage Closet a través de la herramienta complementaria del lienzo de modelo de negocios:



Figura No.1 Perfil del Consumidor.

Fuente: Lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Tal y como se observa en la figura los clientes actuales de Vintage Closet buscan satisfacer una necesidad y la tienda virtual a pesar de no contar con una organización interna deseada, logra entender al cliente específico, y ha ido construyendo su bases gracias al valor agregado que proyecta en el proceso de compra, satisfaciendo a su consumidor final, sin embargo, las mejoras deberán ser vitales para que el negocio logre posicionarse e irse adaptando a los cambios que se irán integrando por la competencia.

A través de la encuesta aplicada, se refleja el posicionamiento actual de la tienda entre la comunidad femenina nicaragüense, siendo el 75.9% de los encuestados quienes expresan que conocen a la tienda virtual, y que el 62% se han enterado de la tienda a través de Facebook, gracias a la interacción de publicidad en este medio.

En relación a las ventas en Vintage Closet, el 66.7% de los encuestados que conoce a la tienda virtual han realizado al menos una compra en la tienda, lo cual permitió luego indagar sobre el nivel de satisfacción de los clientes, reflejándose que en su mayoría la experiencia de compra ha sido muy satisfactoria, donde los clientes indican que se debe a una atención personalizada.

Todos estos datos reflejan punto positivo que se traducen como fortalezas para el negocio, al igual se identificó las grandes oportunidades de crecimiento, gracias a que en la encuesta se muestra la aceptación de los clientes y la percepción de estos hacía Vintage Closet, y expresan que la tienda es diferente al resto de las existentes en el mercado por el precio accesible de los productos y el trato amable que ofrece.

El comportamiento de los clientes actuales que en su mayoría realiza compras para ocasiones especiales, pero el 30% de estos clientes realizan compras frecuentes al menos una vez al mes, dato con el que se entiende que algunos de los clientes son recurrentes, y le permite a Vintage Closet notar que existe fidelidad de parte de sus clientes.

En el análisis del perfil del consumidor se observa que la tienda virtual satisface al cliente final, pero como se mencionó anteriormente en el análisis interno Vintage Closet está dejando escapar la oportunidad de mejora en el servicio en cuanto a la flexibilidad de pagos ya que por el momento únicamente recibe pagos de sus productos a través de efectivo, transferencias y siendo este es uno de los puntos de mejora para el negocio indiscutiblemente para lograr un mayor desarrollo en el mercado, y así no dejar de percibir alguna venta por falta de facilidades de pago.

1.2 Compañía

Vintage Closet actualmente no cuenta con una estructura organizacional, siendo una de sus debilidades, y debido a la ausencia de organización no cuenta con una metodología, ni con lineamientos como visión y misión que le permita establecer objetivos ni estrategias, pero a pesar de no tener estos lineamientos, las propietarias a través de sus valores expresan que tienen un enfoque y sueño de como desean ver su negocio en un par de años, como es posicionarse como líderes en el mercado femenino a nivel nacional pero este deseo podría quedarse estancado al no dar los pasos necesarios para el desarrollo del negocio.

Como en todo negocio, se tienen diferentes procesos, actividades claves y recursos que son necesarias para el funcionamiento, por lo que se han analizado para lograr comprender de mejor manera el negocio en estudio.

1.2.1 Gestión de Legal:

Actualmente la tienda virtual no se encuentra constituida legalmente, y no ha registrado la marca siendo estas debilidades, por lo cual se encuentra con las limitantes de poder contar con pagos con tarjetas de créditos ya que los bancos solo permiten POS a negocios que cuentan con sus números RUC, este es uno de los puntos con más importancia que el negocio deberá considerar para desarrollar la marca y abrirse a más oportunidades de ventas.

Por otro lado, una de las amenazas que sufre la tienda virtual es que el modelo de negocio es fácil de replicar y dado que no se encuentra registrada su marca,

los propietarios expresan sentir la necesidad de poner todo en orden como lo estipula la ley, con el fin de resguardar el trabajo que han venido desarrollando a lo largo del tiempo, y evitar algún robo de marca que afecte al negocio y el trabajo que han ido desarrollando las propietarias estos últimos años.

1.2.2 Gestión de Compra:

Este proceso para Vintage Closet representa una de las actividades más importante y la cual es planificada cada mes para abastecer la demanda. Durante el proceso de compras previamente se determina la cantidad de piezas de ropa que se compraran, basado en la demanda, temporada y tendencias de moda.

Las compras se realizan en línea, una vez que se tiene claro el tipo de producto que se requieren, se inicia la búsqueda e identificación de las prendas que serán la tendencia en la temporada y posteriormente se procede al pago. Esta actividad se realiza con las tiendas que se han identificado que podrán satisfacer la necesidad para los clientes de Vintage Closet.

1.2.3 Gestión de Marketing:

El proceso de mercadeo de los productos de la tienda, así como para toda empresa es el punto clave para la generación de ventas e ingresos, este incluye actividades como planificación, fijación de precio, análisis de competencia, y la debida distribución de los productos, pero una de las debilidades identificadas de la tienda, es que no cuenta con una planificación constante ni políticas definitivas para el desarrollo de promociones y descuentos.

Actualmente Vintage Closet únicamente indaga en las redes sociales sobre las tiendas más influyentes y que tienen similitud en algunas marcas que ofrecen, con el fin de no repetir estilos y medir los precios de la competencia, factores que le son de gran utilidad para la fijación de precios competitivos.

El mercadeo la tienda lo logra tomando fotografías de los productos ya sea en ambientes abiertos que proyecten un mensaje juvenil y tractivo o bien se realizan fotografías de catálogo.

Las fotos se realizan con la intención de proyectar la imagen y esencia de la tienda, pero a pesar de que los propietarios del negocio están conscientes de que se están logrando posicionar, no son consistentes todo el tiempo con el mercadeo, teniendo altas y bajas en esta gestión.

Para la publicidad la tienda todos los meses invierte a través de redes sociales pautando publicaciones relevantes de los productos, y fotografías que realizan, a pesar de que actualmente todas las redes sociales se encuentran en desarrollo, la tienda virtual se enfoca más en Facebook, dado que sus propietarios consideran que encuentra a su segmento y que poco a poco han ido incursionando en otras redes como es Instagram y Snapchat a medida sientan que sea más necesario, pero la realidad es que no están explotando al máximo la oportunidad de posicionarse en todas las redes sociales.

1.2.4 Gestión de Ventas:

La gestión de venta es el elemento que se traduce como ingresos para todo negocio, y para Vintage Closet no es diferente. El proceso de venta se acompaña de toda la gestión de mercadeo, donde una vez el cliente potencial llega a la página de Facebook por las diferentes campañas, post o contenido publicados y realiza el contacto a través de un comentario o mensaje ya sea por inbox de Facebook o mensaje por WhatsApp es en este punto que se da inicio a la gestión de ventas.

La gestión de venta en Vintage Closet se compone de una serie de pasos que se repiten constantemente para lograr concretar ventas. Esta gestión inicia como se mencionó por un acercamiento, y posteriormente se le da una atención amable y se brinda asesoría si es necesario, se le brinda toda la información necesaria del producto, así como tallas disponibles, tipo de tela, fotos desde diferentes ángulos

de la prenda, y luego se explica la metodología del proceso de entregas y pagos, ya sean para Managua o algún otro departamento, logrando conseguir la aceptación, confianza del cliente, acordando la entrega, pidiendo los datos personales, teléfono, dirección y la necesidad de vueltos y sobre todo la hora en que lo desea.

Una vez que se ha acordado la entrega, se procede a alistar el paquete, revisando las condiciones de la prenda, si necesita ser planchada esta se alista para que tenga la mejor presentación posible y sea agradable al cliente. Luego el paquete se le entrega a los de delivery, se concreta la entrega al cliente y el proceso de venta se completa.

Vintage Closet actualmente ha intentado dar un seguimiento post-venta, pero dado a que los propietarios tienen otras ocupaciones, no dedican el tiempo necesario para esta tarea, y en muchas de las ocasiones no llevan el registro completo de las ventas, y no han creado hasta la fecha la base de datos completa de todos sus clientes, poseen uno pero no han sido consistentes con estas tareas. Una oportunidad para el negocio en este punto es contratar a una persona que se enfoque en la atención de los clientes y llevar un registro completo.

1.2.5 Investigación de Proveedores de Productos:

La investigación constante de nuevos proveedores de ropa le permite a Vintage Closet ofrecer un catálogo de atuendos exclusivos, y de una amplia variedad. El proceso de búsqueda se trata de identificar proveedores que cumplan con lo que la tienda pretende transmitir, en cuanto al estilo, moda y tendencia juvenil que la marca refleja.

La investigación de los proveedores, se realiza consultando redes sociales sobre tiendas juveniles, familiares de los propietarios que radican en los estados unidos brinda información sobre tiendas, precios y calidad de las prendas, pero también los propietarios del negocio expresan que la búsqueda de nuevos proveedores se hace identificando la oferta de que se realiza en el país, y a través de técnicas que

han aprendido pueden identificar las tiendas en línea para luego realizar compras pequeñas que les permita identificar la calidad de los productos.

Alguno de los aspectos negativos sobre la selección de un buen proveedor es no poder estar seguros de la calidad de las prendas por lo que siempre corre el riesgo realizando una inversión inicial que les permita comprender mejor los tiempos de entrega del proveedor, calidad y precio que se paga.

1.2.6 Atención al Cliente:

El proceso de atención al cliente, es la actividad que le permite actualmente a Vintage Closet transmitir el valor agregado a todos sus clientes. Para la tienda el desarrollar una cultura de amabilidad al cliente ha estado siempre en sus principios, por lo que el proceso de atención al cliente requiere de tiempo y de paciencia.

El inicio de este proceso comienza con la primera interacción con un cliente potencial y la persona encargada de las ventas en este caso actualmente son tareas que los propietarios se dividen, y son quienes le dan seguimiento y responden a todas las consultas, brinda todos los detalles de las prendas, hasta acordar la entrega del producto, el cual es enviado a través de un servicio tercerizado con el que la tienda trabaja.

La tienda virtual enfoca su atención en la posibilidad de que las clientas puedan tallarse las prendas cuando llega el pedido, la cual genera una fortaleza y ventaja competitiva, puesto que la competencia actualmente no brinda este valor en su servicio.

Si bien es cierto que hasta el momento el proceso de atención al cliente se trabaja con mucho esmero, los propietarios expresan que con el tiempo dividir las funciones de atención al cliente, seguimiento y sus trabajos particulares le impiden dar la mejor versión del servicio. Esto significa que no siempre el nivel a atención es el mismo, lo cual afecta la percepción de algunos de sus clientes.

Una de las debilidades que se lograron identificar, es que no pueden controlar este proceso completamente los propietarios, viéndose así la oportunidad de pensar en incorporar a una persona como parte del equipo de trabajo, quien pueda dar un seguimiento completo a todos los clientes y marcar la diferencia siempre, mostrando el valor agregado de su servicio.

1.2.7 Recursos:

En Vintage Closet actualmente se determinan como recursos aquellos elementos fundamentales para echar andar al negocio, siendo estos los que se mencionan a continuación:

1.2.7.1 Recursos Humanos

La tienda no cuenta con una estructura organizacional definida, dado que se encuentra compuesta por dos Co-fundadores, quienes tienen la visión hacia donde desean llevar el negocio, pero es evidente la necesidad de incorporar al equipo a personas que se dediquen al proceso de ventas, permitiendo a los propietarios desarrollar de mejor manera ideas que podrían ser estrategias de impacto.

Los propietarios reciben un salario simbólico, tal como expresan los propietarios no demandan un salario como empleado, puesto tienen otras fuentes de ingresos fijos ya que trabajan en otras empresas.

Todas las actividades de la tienda se comparten entre ambos propietarios de acuerdo a las necesidades que se presenten en la tienda virtual, ya sea atención al cliente, seguimiento de pedidos, compras, investigación de mercado, entre otros.

1.2.7.2 Recursos Tecnológicos:

✓ Equipos de cómputos

En la tienda virtual se tienen dos equipos de cómputos marca HP, una laptop y una desktop, en donde se realiza la edición de imágenes y artes publicitarias, se llevan la administración de inventario y control de ventas.

Ambos equipos se encuentran en muy buen estado, lo cual les facilita en gran manera todas las actividades que se requieren para el control del negocio.

✓ Teléfonos inteligentes

La tienda virtual cuenta con dos teléfonos inteligentes y una Tablet, estos recursos se han adquirido para que los propietarios puedan responder en cualquier momento y dar seguimiento tanto a los clientes como las campañas pagadas. De esta manera se hace este proceso de control y seguimiento más amigable y accesible para los propietarios y agilizar las respuestas a sus clientes.

✓ Internet

El recurso que hoy hace posible el poder mantener comunicación con los clientes potenciales, y generar los niveles de interacción es el internet, elemento vital para poder desarrollar un negocio virtual como lo es Vintage Closet, si en algún momento llegara a faltar, se traduce en pérdidas de dinero. Actualmente el negocio paga el servicio de internet mensualmente en la casa de habitación en donde ambos propietarios viven.

✓ Redes Sociales

El recurso que permitió a Vintage Closet nacer y ver la oportunidad de hacer un negocio, fue la red social Facebook, siendo este el máspreciado recurso a nivel operativo, dado que todas las redes sociales existentes son la plataforma para conectar con clientes y poder mostrar los productos a bajos costos.

1.2.7.3 Recursos Financieros

Uno de los elementos fundamentales para Vintage Closet es el poder tener la oportunidad de contar con un facilitador financiero, quien inyectó el capital necesario para impulsar la idea de negocio en concepto de préstamo, el cual fue pagado en cuotas mensuales libres de impuestos facilitando una mayor libertad de los ingresos para reinvertir en el negocio.

Para la tienda este elemento es de mucho valor ya que a pesar que actualmente posee capital para reinvertirlo, utiliza la línea de crédito que el facilitador económico le ofrece cada mes para las compras de mercadería, siempre sin ningún cargo adicional o intereses, este dinero que es utilizado para las compras es pagado al siguiente mes, una vez que se ha recuperado lo invertido a través de las ventas.

La tienda actualmente puede gozar de mayor libertad económica, permitiendo buscar nuevas oportunidades de inversión a corto y mediano plazo como en el desarrollo de alguna nueva línea.

Dentro de los recursos tecnológicos la tienda virtual carece de pagos a través de POS para aceptar tarjetas de créditos, un elemento que es muy importante ya que le permitiría la tienda captar más clientes, pero sin embargo en las encuestas la mayoría expresan sentirse cómodos con pagos en efectivos, depósitos y transferencias.

1.2.8 Estructura de Costos:

Toda organización por muy pequeña que sea siempre cuenta con una serie de costos a los que debe estar sujeta para poder operar y en la siguiente estructura se muestra cuáles son los costos que la tienda virtual debe asumir mensualmente.

Tabla No. 1 - Costos y Gastos de la Tienda Vintage Closet

Costos y Gastos de la Tienda Vintage Closet		
Gatos	Dólares	Córdobas
Renta	\$50.00	C\$ 1,480.00
Salario a propietarios	\$290.00	C\$ 8,584.00
Internet	\$17.00	C\$ 503.20
Publicidad	\$50.00	C\$ 1,480.00
Papelería	\$129.74	C\$ 3,840.30
Total Gastos	\$536.74	C\$ 158,887.50
Costos		
Costos Mensual mercadería	\$2,736.33	C\$ 80,995.37
Fletes envíos USA a Nicaragua	\$291.56	C\$ 8,630.18
Total de Gatos y Costos	\$3,564.63	C\$ 105,513.05

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior los costos mensuales de Vintage Closet son de \$3,565.00 es decir C\$ 105,513.05 (según TOC a marzo 2017). Estos costos reflejados no son precisamente un costo estrictamente igual todos los meses ya que varía en base a la rotación de inventario, y la necesidad de compra del mes.

Como se viene expresando la tienda tiene una debilidad al no contar con un equipo de trabajo y no llevan un registro estricto de todos sus costos, sin embargo, este análisis se ha realizado con recopilación de datos que los propietarios han brindado.

Los costos de ventas y compras son los que mes a mes registra en un archivo de Excel logrando conocer el total de inversión donde incluye, los costos de fletes, papelería, publicidad para asignar precios de venta a sus productos.

Propuesta de valor (conectar con el perfil del cliente)

En este análisis se ha identificado la propuesta de valor de Vintage Closet con el análisis de Alex Osterwalder y Yves Pigneur²⁴, donde se ha analizado y estudiado

²⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Diseño de la propuesta de valor. John Wiley, Inc, Hoboken, New Jersey. P9.

al segmento que la tienda está dirigiendo actualmente su oferta de productos juveniles en el mercado nicaragüense.

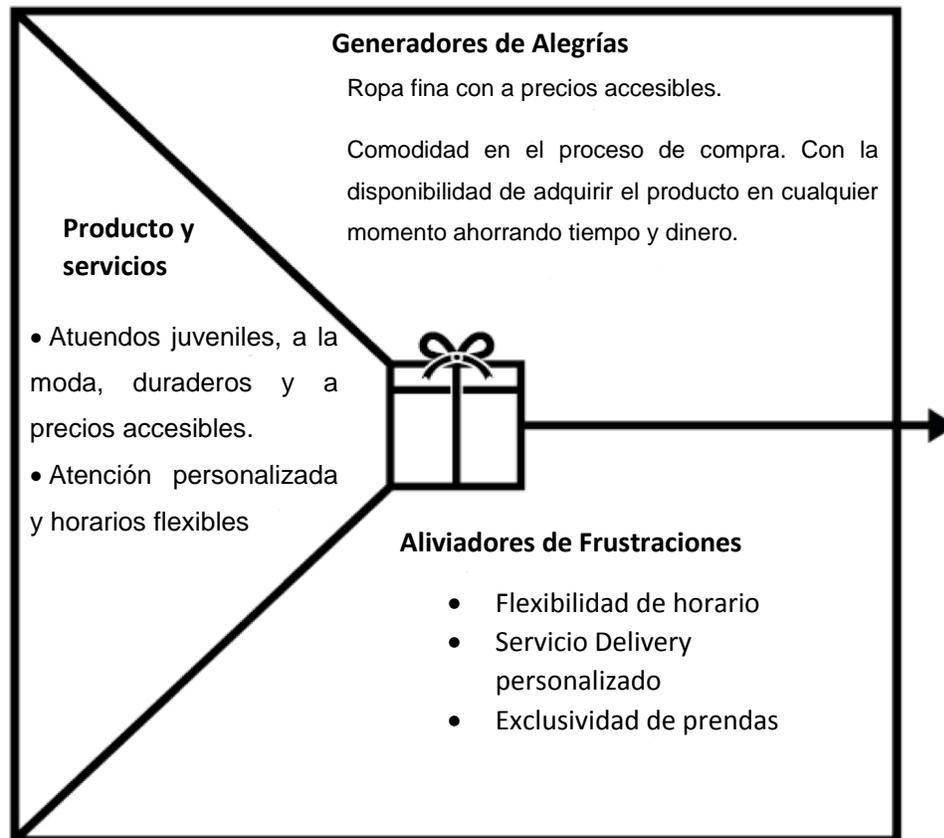
Los elementos claves que componen la propuesta de valor de Vintage Closet son:

- **Productos y servicios:**
 - ✓ Atuendos juveniles a la moda, finas y a precios accesibles
 - ✓ Atención personalizada y horarios flexibles
- **Generadores de Alegrías:**
 - ✓ Ropa de moda y fina con disponibilidad en cualquier momento a través de servicio delivery ahorrando tiempo y dinero.
- **Aliviadores de frustraciones:**
 - ✓ Flexibilidad de horarios
 - ✓ Servicio delivery personalizado, con alta disponibilidad de horarios y disponibilidad de tallarse las prendas
 - ✓ Exclusividad en las prendas

En resumen, la propuesta de Vintage Closet para el segmento femenino es la oferta de ropa de exclusiva, fina, de moda y de las últimas tendencias a través de un servicio basado en la atención personalizada, desde que el cliente realiza su pedido hasta que es recibido desde la comodidad de su casa, trabajo o donde la clienta desee.

De manera gráfica se representan todos los elementos de la propuesta de valor a través de la siguiente imagen:

Figura No. 2 Mapa de valor de Vintage Closet



Fuente: Lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

1.2.9 Canales:

1.2.9.1 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son el medio que utiliza Vintage Closet para hacer llegar al cliente su propuesta de valor por lo que es de importancia definir los medios adecuados para la comunicación con los clientes, también la manera en que se brinda la información, el proceso de compra y la entrega de los productos.

Actualmente para la tienda virtual como se ha venido expresando el principal y más importante canal de comunicación es Facebook, dado que es el medio de comunicación visual en el primer contacto con el cliente. Whatsapp, es la red social de comunicación que le permite a la tienda recepcionar pedidos siendo

muchas veces más cómodas para dar respuestas rápidas al cliente, aunque ambas líneas permiten coordinar entregas de los pedidos.

1.2.9.2 Canales de distribución

El canal de entregas que utiliza la tienda es el servicio delivery, el cual varía en dependencia de la distancia donde el cliente solicite la entrega, por lo que Vintage Closet trabaja con dos agencias distintas, canalizando las entregas en Managua con una mensajería y los envíos fuera de Managua con la agencia de correos de Nicaragua.

Actualmente Vintage Closet trabaja con dos agencias de delivery que se detalla a continuación.

Tabla No.2 Lista de agencia para servicio delivery.

Lista	Correos de Nicaragua	Sermeni
Realizan envío a toda Nicaragua	Si	No, solo Managua
Rangos de Precios	C\$50-C\$90	C\$70-C\$170
Garantía sobre paquetes	Si	Si
Envíos en tiempo y forma	Si	Si
Disponibilidad	Si	Si
Promedio de tiempos de entregas	24-48 Horas	30-60 minutos

Fuente: Elaboración Propia

Hasta el momento Vintage Closet ha logrado trabajar muy bien por estas vías de distribución que le han permitido hacer llegar sus productos a los clientes, en donde estos han expresado su satisfacción, sin embargo, no todo es controlable para la tienda, puesto en algunas ocasiones se presentan inconvenientes en los tiempos previamente establecidos, y lo cual se puede traducir como una oportunidad, el contar con una propia flota de delivery.

1.2.10 Generación de Ingreso:

La fuente de ingreso de la tienda Vintage Closet proviene de las ventas realizadas mensualmente por un promedio de 188 piezas estas poseen un precio promedio

de \$26.00 lo que representa un ingreso total de \$4,888.00 en dólares, siendo en córdobas un total de C\$ 144,684.80, según TOC C\$29.6 de marzo 2017.

El producto más comprado en Vintage Closet son las blusas con un 57.5% seguido por vestidos con un 22.5 %, pantalones 10%, Rompers 5% y el restante es el 5% distribuido entre otros productos como shores, jumpsuits, y cárdigan.

Estos datos son muy relevantes para Vintage Closet porque permite obtener cuales son los productos que obtienen mayor rapidez en la rotación de inventario, y es de acuerdo a este comportamiento que actualmente el negocio orienta sus futuras compras, en base a esta demanda.

El margen de ganancia por pieza para Vintage Closet representa aproximadamente el 36% es decir entre los 8 y 9 dólares. Este margen los propietarios lo han establecido con la intención de siempre obtener el mismo retorno sobre la inversión.

1.2.11 Gama de productos

La tienda virtual frente al mercado ha ido ganando presencia gracias al trabajo que sus propietarias ponen a diario, enfocándose en la oferta de productos exclusivos y finos a través de un servicio amable, con una gran disponibilidad de horarios, factores que han sido clave para su crecimiento.

Actualmente la tienda tiene la oportunidad de desarrollar su marca en eventos colaborativos que se han estado creando dentro de la comunidad de las tiendas virtuales, y de esta manera podrían dar a conocer mejor su propuesta en prendas y exclusividad.

Los productos que la tienda actualmente ofrece se centran en las tendencias de jóvenes del sexo femenino, el portafolio actual de productos que se traen del extranjero de tiendas americanas que son específicas para el segmento que Vintage Closet se dirige, estos productos son:

- ✓ Pantalones
- ✓ Blusas

- ✓ Rompers
- ✓ Jumpsuits
- ✓ Bodysuits
- ✓ Vestidos Casuales
- ✓ Vestidos de Fiestas
- ✓ Shores
- ✓ Crop Tops
- ✓ Trajes de Baño (por temporada)
- ✓ Faldas

A pesar de la amplia variedad los productos que la tienda ofrece la tienda virtual pueden tomar como oportunidad de incrementar su oferta de productos, sacando una línea de productos bajo la marca de Vintage Closet una vez que los propietarios la registren.

1.3 Competencia

La competencia es un elemento a considerar para la tienda virtual Vintage Closet, esta influye en la manera en cómo el negocio realiza las ventas por medio de la red social Facebook, tomando en cuenta, precios, promociones, la experiencia de compra, entre otros en busca de lograr una diferencia en el servicio que ofrece, dado que una de las amenazas latentes del negocio es la réplica del modelo.

Para considerar la competencia de Vintage Closet, se seleccionaron las tiendas que trabajan en Facebook de manera similar, aplicándose un checklist para identificar las fortalezas de estas tiendas más populares en las redes sociales a nivel nicaragüense.

A través el checklist aplicado, las tiendas con mayor presencia se han identificado 5, y se han hecho muy populares por su oferta de productos y que muchas de ellas utilizan personas influyentes de los medios para dar promoción a sus productos, elevando de esta manera su credibilidad, elemento muy a favor que les transmite a sus clientas una sensación de seguridad en sus compras.

La mayoría de estas tiendas cuentan con un local físico donde las clientas pueden tener acceso a ver las prendas, es decir que las ventas no se limitan únicamente a las redes sociales.

Por otro lado, las tiendas que poseen local, estas tienen precios más elevado que aquellas que solo cuentan con un espacio virtual, a pesar de que estas ofrecen los mismos productos.

La tabla que se presenta a continuación muestra las tiendas que se asemejan a Vintage Closet y tienen el mismo segmento de clientes:

Tabla No.3 Tiendas de Nicaragua con más tendencia en redes sociales

Tienda	Likes en FB	Redes Sociales que utiliza	Tipo de Publicidad	Rangos de Precios
Está de Moda	37,520	Facebook Instagram Snapchat	Fotografías de outfits Video	\$15-\$30
Look del día	31,500	Facebook Instagram Snapchat	Fotografías de outfits Embajadora en TV	\$18-\$50
La Percha	27, 500	Facebook, Instagram	Fotografías de outfits	\$15-25
Woman Side	23,900	Facebook	Fotografías de outfits	\$20-\$50

Fuente: Elaboración propia

1.4 Colaboradores

Alianzas estratégicas del negocio

La tienda virtual actualmente cuenta con una serie de alianzas que le han permitido crecer en el tiempo, desarrollando la marca, las alianzas encontradas fueron:

- Fotografía y producción

Actualmente Vintage Closet para las sesiones fotográficas posee una alianza con un fotógrafo, lo que permite a la tienda hacer el catálogo de productos mensuales en la página de Facebook, donde se proyecte la personalidad de la marca. Parte de esta alianza es dar los créditos al fotógrafo en cada una de las fotografías, adicional el fotógrafo se da a conocer su trabajo a través de las publicaciones, de esta manera se logra reducir los costos de publicidad.

- Alianza Empresa de delivery Managua (hacer referencia a la tabla)

Dentro de las alianzas claves que Vintage Closet tiene, el delivery a nivel de las entregas en la capital, con la empresa Sermeni, con que trabaja desde hace dos años, que le da un precio más accesible por las entregas y le garantiza que los paquetes lleguen en buen estado, así también como el acceso a poder tallarse las prendas las clientas que lo requieran.

1.5 Contexto

Dentro del análisis del contexto del negocio se han tomado elementos del entorno externo, y que no son controlables, los cuales son de impacto para el negocio.

1.5.1 Político

Dentro de los aspectos del macro-entorno se logró identificar los elementos que afectan directamente a Vintage Closet, siendo de gran impacto el marco político-legal. En estos aspectos identificamos al ente regulador DGI, donde la tienda debe estar registrada, así como inscrita cumpliendo todos los aspectos de ley como recaudadora de impuestos.

En base a un análisis de la tienda y dado que es un pequeño negocio que se mueve en las redes sociales, la tienda pertenece al grupo de negocios que son de cuota fija dado que no posee ingresos brutos anuales por conceptos de ventas mayores de C\$1,200,000.00 (Un millón Doscientos mil córdobas), y el inventario en mercadería en consignación o al crédito es menor a c\$500,000.00 (Quinientos

mil córdobas netos), esto es conforme a la Ley No. 822 Ley de Concertación tributaria.

1.5.2 Económico:

Como se ha mencionado la tienda virtual dirige sus productos a jóvenes mujeres desde los 18 años de clase social media y media alta, dado a la facilidad de su poder adquisitivo para realizar compras que están tienen.

En la actualidad la tienda trata de dirigir sus productos a precios accesibles y de manera muy segura a través de delivery, pero a pesar de que son productos accesibles el estrato alto no adquiere los productos por no estar actualmente posicionada en un lugar estratégico en Managua y no cuenta con el posicionamiento y reconocimiento nacional que la tienda desea tener a un corto plazo en los próximos años, para poder introducirse dentro de las mejores tiendas a nivel nacional.

De acuerdo al Tercer Informe de Coyuntura Económica²⁵ realizado por Funides, este expresa que la capacidad de compra en comparación al año 2015 ha disminuido, y este factor podría ser notorio en las ventas de pequeños negocios como lo es Vintage Closet.

Esta problemática se refleja debido al alza de los precios de los productos básicos, teniendo que destinar menos dinero para compras de consumo general entre estas compras de bellezas.

Este factor siendo de gran importancia para la tienda, se podría complicar dado a las últimas decisiones políticas en el país tal como se mencionó en el factor político, pero en donde se verían las mayores afectaciones serán en la economía de los nicaragüense el cual estará sujeto en dependencia de la aprobación del Nic-Act, y futuras acciones que la toma de poder del nuevo mandatario de los Estados Unidos, poniendo en posibles alteraciones las importaciones y el nivel adquisitivo de las personas en Nicaragua.

²⁵http://funides.com/wpcontent/uploads/2016/12/tercer_informe_de_coyuntura_economica_de_2016.pdf

A pesar de las problemáticas una de las características a favor que se acompañan tanto de lo económico como de lo social es que el segmento específico del negocio tiene la característica de la constante necesidad de buscar prendas para cada ocasión, un gran punto relevante para Vintage Closet para ofertar sus productos y servicios.

1.5.3 Social:

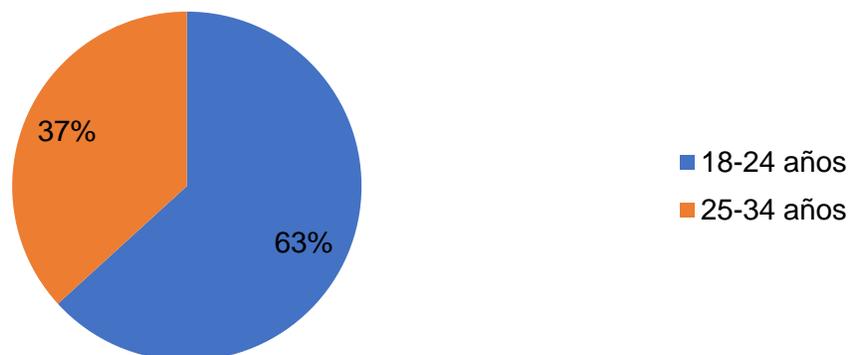
En los factores socioculturales que influyen y afectan a Vintage Closet son la cultura de las personas, especialmente la conducta de consumo en las redes sociales, así también como el poder adquisitivo de compras por lo que se identificó una segmentación específica basada en:

- ✓ Personas de que pertenecen a una clase social con nivel económico clase media y media alta.
- ✓ Personas que se caracterizan por la tendencia a ser joviales, deportistas, emocionales, intereses de moda y quieren hacerse notar.

Los datos a continuación detallan la conducta de un consumidor común femenino en las redes sociales, a través de los cuales se logró identificar la tendencia de compras entre las mujeres nicaragüenses a las que la tienda dirige sus productos y servicios.

Figura No.3 Rango de edades de los encuestados.

Rango de edades de encuestados



Fuente: Resultado de análisis de encuesta aplicada al segmento femenino.

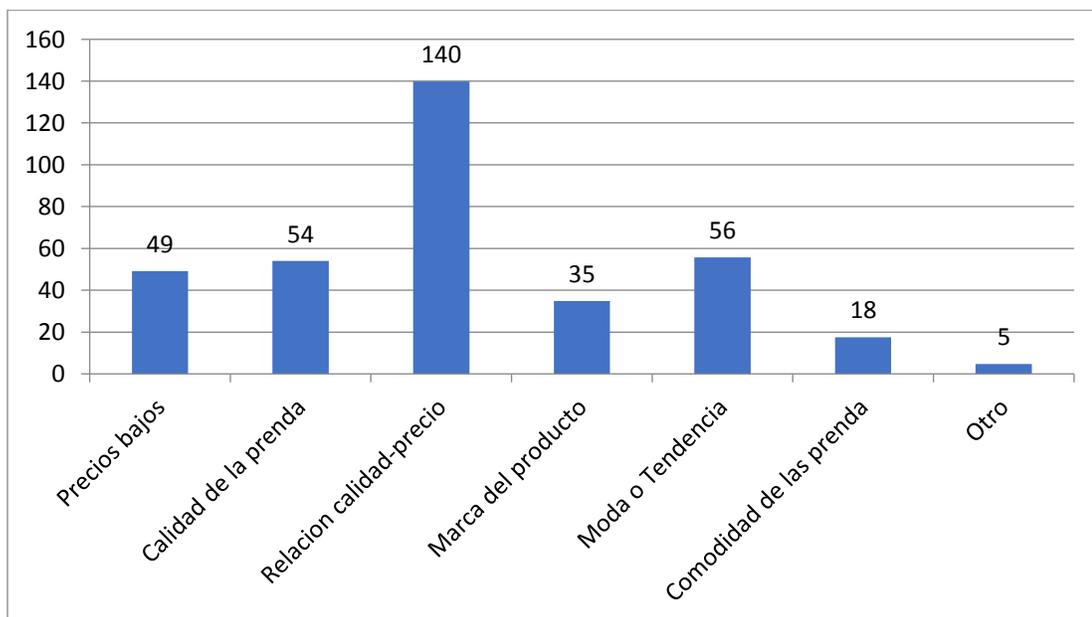
Se obtuvo que un 92% conoce alguna tienda virtual en Facebook de ropa femenina y que el 71% de estos ha realizado por lo menos una compra a tiendas virtuales.

Se obtuvo que el 93% de las personas que han realizado una compra o más a tiendas virtuales se siente satisfecho con los productos adquiridos. Los cuales también indicaron que el promedio de dinero que suelen gastar es de entre \$20 a \$30, representando estos un 59% y un 45% corresponde a los que realizan compras con frecuencia de 1 vez al mes a tiendas virtuales.

Entre los productos de vestir que los clientes mayormente compran esta con un 54% lo que son blusas un 17% lo que son vestidos y un 18% para otros productos como son maquillajes y accesorios.

El factor más influyente al momento de decirse por un producto es la relación precio-calidad seguido por la moda o tendencia y el tercer factor más influyente la calidad de la prenda.

Figura No. 4 Porcentaje de factores de compra.



Fuente: Resultado de análisis de encuesta aplicada.

1.5.4 Tecnológico:

Para la tienda virtual el acceso a internet es de suma importancia, y es vital que los clientes potenciales tengan acceso a este recurso para poder adquirir los productos que Vintage Closet ofrece.

Debido al segmento que la tienda se dirige que es el estrato medio y medio alto, estos cuentan con los recursos para tener acceso a conexiones de internet, ya sea en sus hogares o estos poseen plan de datos, que les permiten interactuar y hacer uso de las redes sociales.

En relación a la cantidad de mujeres que hacen uso de Facebook estas son 969,000 de las cuales el 67.7% de estas son el mercado específico de la tienda virtual que radica desde los 18 a 35 años.

Frente a la tecnología Vintage Closet tiene la oportunidad de crear su plataforma de Ecommerce donde puede vender sus productos de manera aún más fácil y rápida, y en determinada ocasión la tienda podría tener su propia aplicación móvil con la que le podría brindar aun una experiencia única al consumidor por la adaptabilidad de estar adaptado a cualquier dispositivo que tenga el cliente. Este factor ayudaría en gran manera al negocio permitiéndole aumentar las ventas.

1.6 Diagnóstico del entorno

De acuerdo al análisis que se ha realizado previamente sobre la tienda virtual, procedemos a determinar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas, que permitirán la construcción de la matriz FODA en el siguiente capítulo.

1.6.1 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Para el análisis externo de la tienda virtual Vintage Closet, se han tomado todos las variantes que se han analizado de manera amplia en el diagnostico estratégico, donde se hacen notar las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesto el negocio.

Oportunidades:

Las oportunidades de la tienda virtual surgen a través de un análisis del macro entorno, es decir que Vintage Closet no posee control de estos elementos que se analizaron, determinando diferentes oportunidades de mejoras que les permitan crecer una vez que se implementen mediante estrategias.

Entre las diferentes oportunidades identificadas en el análisis se tienen las siguientes:

1. Vintage Closet tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado, dado que en Nicaragua aún no existe un referente fuerte de las tiendas virtuales.
2. Las tiendas virtuales existentes han desaprovechado las nuevas herramientas digitales para mercadeo como bitly y Snapchat, por lo que esto es una oportunidad para Vintage Closet para tener mayor impacto atrayendo más clientes a través de los diferentes canales digitales.
3. El comercio electrónico cada vez está teniendo mayor importancia y presencia en el mercado nicaragüense, lo cual se traduce como una oportunidad de negocio para la tienda, ya que más adelante podría desarrollarse un sitio web con comercio electrónico.
4. La oportunidad de trabajar con agencias de envíos, para vender a nivel centroamericano.
5. La tienda tiene la oportunidad de integrar su propio delivery para poder hacer las entregas en tiempo y forma, esto ayudaría en gran manera el servicio.
6. La tienda posee la oportunidad de elaborar diseños exclusivos que estén bajo la marca de Vintage Closet.
7. La diversificación de los productos para complementar todas las necesidades del segmento femenino, así como línea de calzado, prendas y maquillaje.

8. Dado que la tienda virtual no cuenta con un equipo de trabajo, la oportunidad que tiene es el desarrollar un equipo una estructura que le permita crecer en el tiempo.

9. La tienda tiene la oportunidad de mejorar su gestión de clientes, integrando una persona encargada a las ventas, de esta manera poder dar seguimiento a los pedidos y seguimiento post venta.

10. Crear alianzas con otras tiendas virtuales de otro segmento y crear en conjunto eventos, así desarrollar mayor confianza y credibilidad de los negocios virtuales.

11. La constante necesidad de las mujeres de realizar compras.

Amenazas:

Así como se han identificado las oportunidades de Vintage Closet con el apoyo del análisis del diagnóstico estratégico, se ha llevado de igual manera la determinación de las amenazas que nace de factores influyentes directamente sobre el negocio y que este no puede tener algún control sobre ellas.

Las amenazas identificadas para la tienda virtual son:

1. El modelo de negocio de la tienda es fácil de replicar, y eso exige desarrollar mayor diferenciación en el mercado.

2. El aumento de tiendas virtuales en Facebook, generando mayor competencia para Vintage Closet.

3. La cultura del consumidor nicaragüense, exigen están acostumbrados a las visitas a las tiendas físicas y así conocer la calidad de los productos, lo cual genera cierta inseguridad al realizar una compra en línea.

4. El aumento en precios de transporte, afectando las tarifas de delivery de la tienda.

5. Las afectaciones económicas del país, que podrían reducir la capacidad de compra de las clientas potenciales.

6. El robo de la marca Vintage Closet, lo cual afectaría la imagen del negocio.
7. La percepción de inseguridad en la compra de las personas, por algunas malas experiencias con otras tiendas.

3.2 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Para la determinación de las fortalezas y debilidades de Vintage Closet se identificaron primeramente todos los factores que influyen en la organización a nivel del micro entorno, en donde cada una de estas variables analizadas son controladas por la tienda virtual.

Fortalezas:

Las fortalezas de la tienda virtual son los factores que hoy hacen ser una de las tiendas con presencia firme en las redes sociales y son los elementos claves que hacen agregar valor a los productos y servicios que esta ofrece.

Las fortalezas de la tienda virtual identificados son:

1. La cobertura del delivery en todo el territorio nacional.
2. Los precios accesibles, para la mujer nicaragüense de clase media y media alta.
3. La oferta de prendas finas, exclusivas y de marcas conocidas a nivel internacional.
4. El servicio de cambio de prendas, en casos de que las clientas no se sientan cómodas con el talle de la prenda.
5. Los costos operativos bajos de la tienda y de rápido retorno sobre la inversión.
6. La experiencia y conocimiento para la identificación de las preferencias del cliente de acuerdo al segmento del negocio.
7. El apoyo de un facilitador económico.
8. El delivery personalizado y de horario flexible que ofrece la tienda.

9. La alianza con un fotógrafo para creación de imágenes para el mercadeo de los productos.

10. La alianza con la agencia de delivery en Managua.

Debilidades:

Las debilidades de Vintage Closet son aquellos elementos los cuales la tienda desde que inició sus operaciones ha ido dejando a un lado y posponiendo, por lo que hoy se han convertido en debilidades que, si se dejan pasar, el rumbo del negocio podría cambiar de manera negativa.

1. El 30% de clientes potenciales prefieren realizar compras en tiendas físicas.
2. Solo se aceptan pagos de contado y depósitos.
3. El manejo inconsistente de las ventas e inventario.
4. La tienda virtual aun no registra la marca de Vintage Closet.
5. El uso limitado de las herramientas digitales ya que no se han explotado totalmente.
6. El negocio no se encuentra registrada ante la DGI legalmente bajo las leyes de Nicaragua.
7. La tercerización del servicio delivery, que algunas veces afecta el nivel de la experiencia de compra.
8. No se controla el tiempo total de las entregas para los departamentos fuera de Managua a pesar de que hay tiempos establecidos por el proveedor.
9. La desconfianza al realizar compras con los nuevos proveedores de ropa.

CAPÍTULO II: Diseño del Plan Estratégico

En este capítulo se presentará el diseño del plan estratégico de la tienda virtual Vintage Closet, el cual parte del análisis previo del negocio que se ha realizado en el diagnóstico estratégico a lo largo del capítulo I.

Para el diseño del plan estratégico se declara el perfil estratégico, conformado por la Misión, Visión y Valores de la tienda virtual, debido a que actualmente esta no cuenta con lineamientos que guíen al negocio, y que en cualquier organización son vitales para el correcto funcionamiento.

A través de una serie de herramientas que han permitido evaluar al negocio, tal es el caso de la matriz EFE-EFI se evalúan los factores internos y externos en donde se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas así también los factores críticos que posterior se utilizaran para la formulación de estrategias para alcanzar el éxito.

Finalmente se construyó la matriz FODA identificando las estrategias con la que se desarrollará el plan estratégico que le permitirá a la tienda virtual desarrollarse y lograr el posicionamiento deseado.

2.1 Declaración del Perfil Estratégico

Dado que la tienda Vintage Closet actualmente no cuenta con una misión y visión establecida, se trabajó con las propietarias del negocio una declaración de misión y visión, tomando en cuenta el principio que la misión es un llamado a la acción y que debe partir de que el negocio es un todo y que la visión es de gran importancia para desarrollar un lineamiento congruente entre todas sus partes.

2.1.1 Misión

La Misión propuesta para Vintage Closet es la que se muestra a continuación:

“Somos una tienda virtual de atuendos finos que busca satisfacer al cliente mediante una experiencia de compra fácil, segura y rápida para el segmento joven femenino de Nicaragua”.

2.1.2 Visión

La visión propuesta para Vintage Closet para el periodo 2017-2021 es la que se muestra a continuación:

“Ser la tienda virtual líder del segmento joven femenino a nivel Nacional.”

2.1.3 Valores

Los valores para una organización son el conjunto de filosofías y creencias que formaran parte del comportamiento que integra una cultura, y que se transmite a todos los niveles del negocio.

Dada la importancia de los valores para todo negocio, se han determinado valores para la tienda virtual que son fundamentales y que serán una guía de conducta para los diferentes grupos de interés que se involucren en la tienda virtual.

Los valores propuestos para Vintage Closet son:

✓ Integridad:

Somos honestos y transparentes en todos nuestros procesos.

✓ Pasión:

Ponemos el corazón y toda nuestra energía en todo lo que hacemos.

✓ Compromiso

Nuestro compromiso es la satisfacción de nuestros clientes.

✓ Trabajo en equipo

Unimos nuestras destrezas para ofrecer la mejor atención al cliente.

2.2 Análisis de Factores Externos e Internos

2.2.1 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

La siguiente matriz está compuesta por los factores externos del sistema que son las oportunidades y amenazas que se identificaron en el análisis estratégico de la tienda virtual Vintage Closet en el capítulo I, a estos factores se les otorga un peso en dependencia del impacto que tiene cada uno de ellas para alcanzar el éxito de Vintage Closet y una calificación en base a los resultados de los procedimientos actuales de cómo estos responden a los factores de éxito, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Tabla No.4 Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Vintage Closet tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado, dado que en Nicaragua aún no existe un referente fuerte de las tiendas virtuales.	0.07	3	0.21
2. Las tiendas virtuales existentes han desaprovechado las nuevas herramientas digitales para mercadeo como bitly y Snapchat, por lo que esto es una oportunidad para Vintage Closet para tener mayor impacto atrayendo más clientes a través de los diferentes canales digitales.	0.055	4	0.22
3. El comercio electrónico cada vez está teniendo mayor importancia y presencia en el mercado nicaragüense, lo cual se traduce como una oportunidad de negocio para la tienda, ya que más adelante podría desarrollarse un sitio web con comercio electrónico.	0.055	4	0.22
4. La oportunidad de trabajar con agencias de envíos, para vender a nivel centroamericano.	0.045	3	0.135
5. La tienda tiene la oportunidad de integrar su propio delivery para poder hacer las entregas en tiempo y forma, esto ayudaría en gran manera el servicio.	0.065	3	0.195
6. La tienda posee la oportunidad de elaborar diseños exclusivos que estén bajo la marca de Vintage Closet.	0.07	3	0.21
7. La diversificación de los productos para complementar todas las necesidades del segmento femenino, así como línea de calzado, prendas y maquillaje.	0.055	3	0.165

8. Dado que la tienda virtual no cuenta con un equipo de trabajo, la oportunidad que tiene es el desarrollar un equipo una estructura que le permita crecer en el tiempo.	0.065	2	0.13
9. La tienda tiene la oportunidad de mejorar su gestión de clientes, integrando una persona encargada a las ventas, de esta manera poder dar seguimiento a los pedidos y seguimiento post venta.	0.07	3	0.21
10. Crear alianzas con otras tiendas virtuales de otro segmento y crear en conjunto eventos, así desarrollar mayor confianza y credibilidad de los negocios virtuales.	0.06	3	0.18
11. La constante necesidad de las mujeres de realizar compras.	0.035	3	0.105
Total Ponderado de las Oportunidades	-	-	1.98
Amenazas			
1. El modelo de negocio de la tienda es fácil de replicar, y eso exige desarrollar mayor diferenciación en el mercado.	0.055	3	0.165
2. El aumento de tiendas virtuales en Facebook, generando mayor competencia para Vintage Closet.	0.065	2	0.13
3. La cultura del consumidor nicaragüense, exigen están acostumbrados a las visitas a las tiendas físicas y así conocer la calidad de los productos, lo cual genera cierta inseguridad al realizar una compra en línea.	0.035	2	0.07
4. El aumento en precios de transporte, afectando las tarifas de delivery de la tienda.	0.03	3	0.09
5. Las afectaciones económicas del país, que podrían reducir la capacidad de compra de las clientas potenciales.	0.06	1	0.06
6. El robo de la marca Vintage Closet, lo cual afectaría la imagen del negocio.	0.07	2	0.14
7. La percepción de inseguridad en la compra de las personas, por algunas malas experiencias con otras tiendas.	0.04	2	0.08
Total Ponderado de las Amenazas	-	-	0.735
Total	1		2.715

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos de la matriz EFE se identifica que el total del peso ponderado de las oportunidades es de 1.98 siendo mayor al peso ponderado de las amenazas el cual es de 0.735, determinándose de esta manera que el ambiente externo es favorable para el negocio.

Vintage Closet debe plantearse la necesidad de formular estrategias que tomen en cuenta el factor más crítico de las amenazas como es el robo de la marca y aprovechar las oportunidades del ambiente favorable del negocio para mitigarlas

las cuales a corto o mediano plazo pueden ser un factor tan influyente en el negocio que pueden causar el fracaso.

2.2.2 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

La siguiente matriz está compuesta por los factores internos del sistema que son las fortalezas y debilidades que se identificaron en el análisis estratégico de la tienda virtual Vintage Closet en el capítulo I, a estos factores se les otorga un peso en dependencia del impacto que tiene cada uno de ellas para alcanzar el éxito de Vintage Closet y una calificación en base a los resultados de los procedimientos actuales de cómo estos responden a los factores de éxito, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Tabla No.5 Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. La cobertura del delivery en todo el territorio nacional.	0.05	4	0.2
2. Los precios accesibles, para la mujer nicaragüense de clase media y media alta.	0.05	3	0.15
3. La oferta de prendas finas, exclusivas y de marcas conocidas a nivel internacional.	0.05	3	0.15
4. El servicio de cambio de prendas, en casos de que las clientas no se sientan cómodas con el talle de la prenda.	0.06	4	0.24
5. Los costos operativos bajos de la tienda y de rápido retorno sobre la inversión.	0.05	3	0.15
6. La experiencia y conocimiento para la identificación de las preferencias del cliente de acuerdo al segmento del negocio.	0.05	3	0.15
7. El apoyo de un facilitador económico.	0.05	3	0.15
8. El delivery personalizado y de horario flexible que ofrece la tienda.	0.06	4	0.24
9. La alianza con un fotógrafo para creación de imágenes para el mercadeo de los productos.	0.045	2	0.09
10. La alianza con la agencia de delivery en Managua.	0.04	2	0.08
Total Ponderado de las Fortalezas			1.6
Debilidades			
1. El 30% de clientes potenciales prefieren realizar compras en tiendas físicas.	0.05	2	0.1

2. Solo se aceptan pagos de contado y depósitos.	0.055	3	0.165
3. El manejo inconsistente de las ventas e inventario.	0.06	2	0.12
4. La tienda virtual aun no registra la marca de Vintage Closet.	0.065	2	0.13
5. El uso limitado de las herramientas digitales ya que no se han explotado totalmente.	0.05	3	0.15
6. El negocio no se encuentra registrada ante la DGI legalmente bajo las leyes de Nicaragua.	0.06	3	0.18
7. La tercerización del servicio delivery, que algunas veces afecta el nivel de la experiencia de compra.	0.06	2	0.12
8. No se controla el tiempo total de las entregas para los departamentos fuera de Managua a pesar de que hay tiempos establecidos por el proveedor.	0.05	2	0.1
9. La desconfianza al realizar compras con los nuevos proveedores de ropa.	0.045	2	0.09
Total Ponderado de las Debilidades			1.155
TOTAL	1		2.755

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos de la matriz EFI se identifica que el total del peso ponderado de las fortalezas es de 1.6 siendo mayor al peso ponderado de las debilidades el cual es de 1.155, determinándose de esta manera que la organización es fuerte internamente.

También se puede determinar que aunque Vintage Closet posee fortaleza interna debe plantearse la formulación de estrategias disminuyan las debilidades que afecten el negocio, como el manejo inconsistente de las ventas e inventario también plantearse la necesidad del registro de la marca y registrarse ante la DGI para evitar factores que podrían llevar al fracaso.

2.3 Desarrollo de la Matriz FODA

Para el desarrollo de la matriz FODA se utilizan las Fortalezas y Debilidades que se han identificado del análisis estratégico así también las Oportunidades y Amenazas. Se toma como base el análisis de la matriz EFI y EFE para formular las estrategias que permitan fortalecer internamente la tienda virtual Vintage Closet y estrategias que permitan disminuir los factores críticos que amenazan la tienda. A partir del análisis de ambas matrices se realiza la formulación de las siguientes estrategias:

Tabla No. 6 Matriz Foda

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. La cobertura del delivery en todo el territorio nacional. F2. Los precios accesibles, para la mujer nicaragüense de clase media y media alta. F3. La oferta de prendas finas, exclusivas y de marcas conocidas a nivel internacional. F4. El servicio de cambio de prendas, en casos de que las clientas no se sientan cómodas con el talle de la prenda. F5. Los costos operativos bajos de la tienda y de rápido retorno sobre la inversión. F6. La experiencia y conocimiento para la identificación de las preferencias del cliente de acuerdo al segmento del negocio. F7. El apoyo de un facilitador económico. F8. El delivery personalizado y de horario flexible que ofrece la tienda. F9. La alianza con un fotógrafo para creación de imágenes para el mercadeo de los productos. F10. La alianza con la agencia de delivery en Managua.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. El 30% de clientes potenciales prefieren realizar compras en tiendas físicas. D2. Solo se aceptan pagos de contado y depósitos. D3. El manejo inconsistente de las ventas e inventario. D4. La tienda virtual aun no registra la marca de Vintage Closet. D5. El uso limitado de las herramientas digitales ya que no se han explotado totalmente. D6. El negocio no se encuentra registrado ante la DGI legalmente bajo las leyes de Nicaragua. D7. La tercerización del servicio delivery, que algunas veces afecta el nivel de la experiencia de compra. D8. No se controla el tiempo total de las entregas para los departamentos fuera de Managua a pesar de que hay tiempos establecidos por el proveedor. D9. La desconfianza al realizar compras con los nuevos proveedores de ropa.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Vintage Closet tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado, dado que en Nicaragua aún no existe un referente fuerte de las tiendas virtuales. O2. Las tiendas virtuales existentes han desaprovechado las nuevas herramientas digitales para mercadeo como bitly y Snapchat, por lo que esto es una oportunidad para Vintage Closet para tener mayor impacto atrayendo más clientes a través de los diferentes canales digitales. O3. El comercio electrónico cada vez está teniendo mayor importancia y presencia en el mercado nicaragüense, lo cual se traduce como una oportunidad de negocio para la tienda, ya que más adelante podría desarrollarse un sitio web con comercio electrónico. O4. La oportunidad de trabajar con agencias de envíos, para vender a nivel centroamericano. O5. La tienda tiene la oportunidad de integrar su propio delivery para poder hacer las entregas en tiempo y forma, esto ayudaría en gran manera el servicio. O6. La tienda posee la oportunidad de elaborar diseños exclusivos que estén bajo la marca de Vintage Closet. O7. La diversificación de los productos para complementar todas las necesidades del segmento femenino, así como línea de calzado, prendas y maquillaje. O8. Dado que la tienda virtual no cuenta con un equipo de trabajo, la oportunidad que tiene es el desarrollar un equipo una estructura que le permita crecer en el tiempo. O9. La tienda tiene la oportunidad de mejorar su gestión de clientes, integrando una persona encargada a las ventas, de esta manera poder dar seguimiento a los pedidos y seguimiento post venta. O10. Crear alianzas con otras tiendas virtuales de otro segmento y crear en conjunto eventos, así desarrollar mayor confianza y credibilidad de los negocios virtuales. O11. La constante necesidad de las mujeres de realizar compras.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <p>1. Independizar el servicio delivery para Managua (F1, F8, F10, O5). 2. Diversificar los productos que la tienda virtual ofrece (F3, F6, O6, O7). 3. Crear una estructura organizacional que permita a Vintage Closet fortalecer sus operaciones (O8, O9). 4. Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales. (F9, O1, O2).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <p>5. Mejorar la experiencia de compra a través de la reducción de los tiempos de entrega (O5, D7, D8). 6. Aumentar las ventas haciendo uso de los canales digitales (O2, O3, D5). 7. Proteger la marca legalmente (D2, D4, D6, O1). 8. Desarrollar los procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda (O8, O9, D3). 9. Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente (O6, O7, D9).</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. El modelo de negocio de la tienda es fácil de replicar, y eso exige desarrollar mayor diferenciación en el mercado. A2. El aumento de tiendas virtuales en Facebook, generando mayor competencia para Vintage Closet. A3. La cultura del consumidor nicaragüense, exigen están acostumbrados a las visitas a las tiendas físicas y así conocer la calidad de los productos, lo cual genera cierta inseguridad al realizar una compra en línea. A4. El aumento en precios de transporte, afectando las tarifas de delivery de la tienda. A5. Las afectaciones económicas del país, que podrían reducir la capacidad de compra de las clientas potenciales. A6. El robo de la marca Vintage Closet, lo cual afectaría la imagen del negocio. A7. La percepción de inseguridad en la compra de las personas, por algunas malas experiencias con otras tiendas.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <p>10. Desarrollo de programas de fidelización de clientes (F6, A1, A2). 11. Diferenciar a Vintage Closet de la competencia. (F4, A3).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <p>12. Adquirir un local físico que permita acaparar al segmento que aún no tiene la cultura de realizar compras en línea (D1, A3). 13. Registro de Vintage Closet como marca (D2, D4, D6, A6).</p>

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las estrategias se ha evaluado el impacto que tiene cada uno de los elementos sobre el sistema y a su vez el impacto que tiene el sistema sobre cada uno de los elementos. Para este arreglo matricial se asignó un valor para cada una de las estrategias definidas, los valores a asignar son: nulo = 0; Bajo = 1; Intermedio = 4; Alto = 9.

Listado de estrategias:

E1. Independizar el servicio delivery para Managua.

E2. Diversificar los productos que la tienda virtual ofrece

E3. Crear una estructura organizacional que permita a Vintage Closet fortalecer sus operaciones.

E4. Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales.

E5. Mejorar la experiencia de compra a través de la reducción de los tiempos de entrega.

E6. Aumentar las ventas haciendo uso de los canales digitales.

E7. Proteger la marca legalmente.

E8. Desarrollar los procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda.

E9. Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente.

E10. Desarrollo de programas de fidelización de clientes.

E11. Diferenciar a Vintage Closet de la competencia.

E12. Adquirir un local físico que permita acaparar al segmento que aún no tiene la cultura de realizar compras en línea.

E13. Registro de Vintage Closet como marca.

E14. Desarrollo de contenidos de valor para el segmento específico a través de los canales digitales.

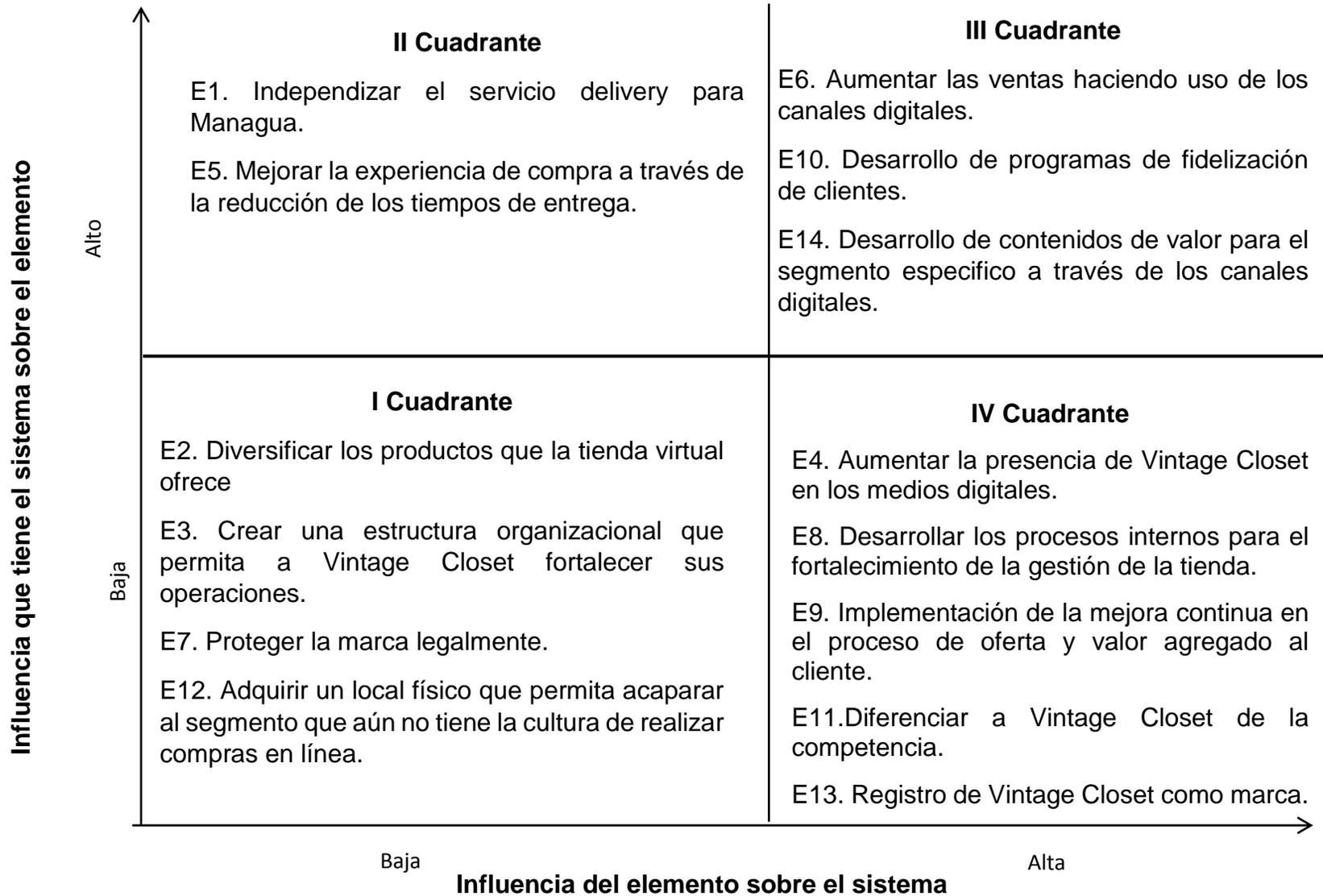
Tabla No.7 Tabla de evaluación de estrategias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E/S
E1	0	0	9	0	9	0	0	4	0	0	0	0	0	0	22
E2	0	0	0	1	0	4	0	0	0	9	0	0	0	0	14
E3	9	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	0	4	0	27
E4	0	0	0	0	0	9	0	0	4	0	9	0	0	9	31
E5	9	0	0	0	0	0	0	4	1	0	1	0	0	0	15
E6	0	0	0	9	0	0	0	1	4	0	4	0	0	9	27
E7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	9	9	0	20
E8	4	0	9	1	9	1	0	0	0	9	1	0	0	1	35
E9	4	0	0	1	4	1	0	1	0	9	4	1	0	9	34
E10	0	0	0	4	4	4	0	4	4	0	1	0	0	4	25
E11	4	1	0	4	4	4	0	0	4	4	0	0	0	9	34
E12	0	0	0	0	0	0	9	0	1	0	1	0	9	1	21
E13	0	9	1	1	0	0	9	4	0	0	0	9	0	0	33
E14	1	0	1	4	4	9	0	0	4	4	4	1	0	0	32
S/E	31	10	20	26	43	32	18	22	23	35	26	20	22	42	

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la evaluación de cada uno de los elementos se procede a colocar cada estrategia en dependencia del impacto que esta ejerce sobre el sistema y la influencia del sistema sobre cada una de las estrategias. Se obtiene el cuadrante más importante que es el IV cuadrante donde se define las estrategias de mayor importancia para la empresa y que se le conoce como área motriz.

Figura No. 5 Influencia de estrategia sobre el sistema e influencia del sistema sobre la estrategia



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las estrategias que se identificaron y que serán relevantes para el desarrollo del negocio y en donde la tienda virtual deberá enfocarse, a estas mismas se les conoce como área motriz de la organización:

4. Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales.

8. Desarrollar los procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda.

9. Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente.

11. Diferenciar a Vintage Closet de la competencia.

13. Registro de Vintage Closet como marca.

CAPÍTULO III: Desarrollo del Plan Operativo

El plan estratégico que se ha planteado a continuación en este capítulo, tiene la finalidad de desarrollar actividades que permitan cumplir con los objetivos que se han abordado en el trabajo expuesto.

El plan se encuentra compuesto de seis estratégicas que se han seleccionado en el análisis y evaluación de la matriz FODA, siendo determinantes estas en la forma que impactan en el sistema, por lo que debido a su nivel de importancia se seleccionaron para formar el plan estratégico que permita el desarrollo y crecimiento de Vintage Closet.

Dentro del plan se han estimado el periodo de ejecución de cada una de las actividades que componen a las estrategias, así también se ha hecho un estimado del recurso económico que se necesitara para llevar a cabo las actividades.

Con la implementación del plan con todas las actividades se espera que el negocio logre desarrollarse y posicionarse como tienda líder del sector femenino en Nicaragua, aprovechando todas sus fortalezas y mejorando cada una de sus debilidades, así también hacer frente a sus amenazas que son cambiantes constantemente.

A continuación, se detalla el plan estratégico para la tienda virtual Vintage Closet con toda la estructura que deberá implementarse en el periodo del segundo semestre 2017 hasta el año 2018, seguido del presupuesto estimado para la ejecución de las actividades y finalmente se presenta la línea de tiempo de la planificación de las estrategias con sus respectivas actividades.

Plan Estratégico Vintage Closet 2017 – 2021

Tabla No. 8 Plan Operativo para Vintage Closet periodo 2017-2021

No.	Estrategia	Objetivo	Actividades	Período de Ejecución	Responsable
1	Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales.	Posicionar la tienda virtual en el territorio nicaragüense como líder de atuendos en el segmento joven femenino	1. Re diseño de la marca	Tercer trimestre 2017	Área de Mercadeo
			2. Realizar campaña digital de lanzamiento de la marca	Primer trimestre 2018	
			3. Realizar cotización de servicios de publicidad en redes sociales	Cuarto trimestre 2017	
			4. Selección y Contratación servicio de administración de redes sociales	Primer trimestre 2018	
			5. Desarrollar videos cortos, para interactuar con clientes sobre lanzamiento de nueva colección, hablar de temas top sobre moda, tips de moda y responder dudas de las clientas.	Segundo Trimestre 2018	
			6. Implementación de herramientas para concursos y promociones (WOBOX)	Tercer Trimestre 2018	
			7. Realizar campaña publicitaria sobre el lanzamiento del sitio web	Tercer Trimestre 2019	
			8. Implementación de Pixeles de seguimiento de Facebook con el sitio web	Cuarto Trimestre 2019	
			9. Implementación de las campañas de Inbound marketing (Mailchimp)	Primer trimestre 2020	
			10. Creación de un video publicitario sobre códigos de descuento en compras en línea	Primer trimestre 2021	
2	Registro de Vintage Closet como marca.	Asegurar la marca de la tienda virtual en un 100% frente algún robo o fraude	1. Realizar la investigación de nombre en registro mercantil.	Primer Trimestre 2018	Gerencia
			2. Registrar el negocio en la alcaldía.		
			3. Registro del negocio en DGI.		
			4. Adquirir código de comercio		
3	Desarrollar procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda	Optimizar los procesos, tareas en un 80% a lo largo de los 5 años	1. Definir un organigrama para el negocio.	Tercer trimestre 2017	Gerencia
			2. Definir los roles y tareas para cada uno de los involucrados.	Tercer trimestre 2017	
			3. Adquirir el POS para admitir pagos con tarjetas de crédito	Primer trimestre 2018	
			4. Definir e implementar indicadores para medir el desempeño de personal y los procesos de las diferentes áreas del negocio.	Cuarto Trimestre 2018	
			5. Establecer metas de ventas y proyecciones de ventas.	Primer Trimestre y Segundo Trimestre 2018 (Este requerirá de continuas evaluaciones por lo que a cada inicio de año se deberán realizar análisis de metas de ventas)	
			6. Re definir el presupuesto de compra.	Segundo Trimestre 2018	
			7. Reorganizar y normar el inventario del negocio.	Primer y Segundo trimestre 2018	
			8. Contratar personal para el área de venta	Segundo Trimestre 2018	
			9. Contratación de un motorizado para los envíos en Managua.	Segundo Trimestre 2018	
			10. Investigación de sistemas de facturación y administración de inventario	Segundo Trimestre 2019	

			11. Implementación de un sistema de facturación y control de inventario.	Tercer Trimestre 2019	
4	Diferenciar a Vintage Closet de la competencia	Posicionar la marca en la mente de los consumidores nicaragüenses	1. Contratar un embajador de marca	Primer Trimestre 2020	Área de Mercadeo
			2. Investigación de programas de fidelización	Segundo Trimestre 2020	
			3. Lanzar programa de fidelización de clientes.	Cuarto Trimestre 2020	
			4. Investigación de las mejores promociones para atracción y retención de clientes	Primer Trimestre 2021	
			5. Lanzar promociones semanales para los clientes frecuentes.		
			6. Investigación de empresas de desarrollo de sitios webs Ecommerce		
			7. Solicitud de propuestas a proveedores de desarrollo de sitios webs		
			8. Análisis de propuestas de proveedores de desarrollo de sitios webs Ecommerce		
			9. Contratación a proveedor		
			10. Compra de dominio para sitio web		
			11. Compra de Hosting		
			12. Lanzamiento de Sitio web	Segundo trimestre 2021	
			13. Contratación de administrador de plataforma web Ecommerce	Segundo Trimestre 2021	
			14. Creación de códigos de descuento para compras en línea	Cuarto Trimestre 2021	
5	Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente	Permitir a la tienda adaptarse a los cambios del mercado en el tiempo.	1. Explorar las necesidades constantes del cliente	Tercer Trimestre 2017-2021	Área de Mercadeo
			2. Investigación y análisis posibles proveedores	Tercer Trimestre 2017	
			3. Traer una línea de prendas exclusivas.	A partir del primer Trimestre 2018	
			4. Adquirir prendas de tendencias antes que la competencia.	A partir del primer trimestre 2018	
			5. Creación de eventos promocionales en cafeterías de Managua y los departamentos	Tercer Trimestres 2018	
			6. Optimizar los tiempos de atención al cliente.	Segundo Trimestre 2019	
			7. Diversificar la línea de productos de la tienda	Cuarto Trimestre 2019	
			8. Lanzamiento de la nueva línea de productos bajo la marca de Vintage Closet	Primer Trimestre 2020	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de plan estratégico de Vintage Closet 2017-2022

Tabla No 9. Costo expresado en dinero por cada una de las estrategias del plan operativo.

Estrategia	Actividades	Presupuesto Mensual	Presupuesto Total Por los 5 años	Presupuesto Total de la estrategia
1	1. Re diseño de la marca	C\$ 8,880.00	C\$ 8,880.00	C\$ 622,784.00
	2. Realizar campaña digital de lanzamiento de la marca	C\$ 2,960.00		
	3. Realizar cotización de servicios de publicidad en redes sociales			
	4. Selección y contratación servicio de administración de redes sociales	C\$ 11,840.00	C\$ 568,320.00	
	5. Desarrollar videos cortos, para interactuar con clientes sobre lanzamiento de nueva colección, hablar de temas top sobre moda, tips de moda y responder dudas de las clientas.	No se pagará		
	6. Implementación de herramientas para concursos y promociones (WOBOX)			
	7. Realizar campaña publicitaria sobre el lanzamiento del sitio web	C\$ 2,960.00	C\$ 2,960.00	
	8. Implementación de Pixeles de seguimiento de Facebook con el sitio web			
	9. Implementación de las campañas de Inbound marketing (Mailchimp)	Versión gratuita		
	10. Creación de un video publicitario sobre códigos de descuento en compras en línea	C\$ 296.00	C\$ 42,624.00	
2	1. Realizar la investigación de nombre en registro mercantil.	C\$ 8,800.00	C\$ 8,800.00	C\$ 8,800.00
	2. Registrar el negocio en la alcaldía.			
	3. Registro del negocio en DGI.			
	4. Adquirir código de comercio			
3	1. Definir un organigrama para el negocio.			C\$ 802,800.00
	2. Definir los roles y tareas para cada uno de los involucrados.			
	3. Adquirir el POS para admitir pagos con tarjetas de crédito			
	4. Definir e implementar indicadores para medir el desempeño de personal y los procesos de las diferentes áreas del negocio.			
	5. Establecer metas de ventas y proyecciones de ventas.			
	6. Re definir el presupuesto de compra.			
	7. Reorganizar y normar el inventario del negocio.			
	8. Contratar personal para el área de venta	C\$ 11,840.00	C\$ 532,800.00	
	9. Contratación de un motorizado para los envíos en Managua.	C\$ 6,000.00	C\$ 270,000.00	
	10. Investigación de sistemas de facturación y administración de inventario			
	11. Implementación de un sistema de facturación y control de inventario.			

4	1. Contratar un embajador de marca	C\$ 1,500.00	C\$ 36,000.00	C\$ 256,520.00
	2. Investigación de programas de fidelización			
	3. Lanzar programa de fidelización de clientes.			
	4. Investigación de las mejores promociones para atracción y retención de clientes			
	5. Lanzar promociones semanales para los clientes frecuentes.			
	6. Investigación de empresas de desarrollo de sitios webs Ecommerce			
	7. Solicitud de propuestas a proveedores de desarrollo de sitios webs			
	8. Análisis de propuestas de proveedores de desarrollo de sitios webs Ecommerce			
	9. Contratación a proveedor			
	10. Compra de dominio para sitio web	C\$ 74,000.00	C\$ 74,000.00	
	11. Compra de Hosting	C\$ 1,480.00	C\$ 1,480.00	
	12. Lanzamiento de Sitio web	C\$ 2,960.00	C\$ 2,960.00	
	13. Contratación de administrador de plataforma web Ecommerce			
	14. Creación de códigos de descuento para compras en línea	C\$ 142,080.00	C\$ 142,080.00	
5	1. Explorar las necesidades constantes del cliente			C\$ 127,360.00
	2. Investigación y análisis posibles proveedores			
	3. Traer una línea de prendas exclusivas.			
	4. Adquirir prendas de tendencias antes que la competencia.			
	5. Creación de eventos promocionales en cafeterías de Managua y los departamentos	C\$ 4,440.00	C\$ 62,160.00	
	6. Optimizar los tiempos de atención al cliente.			
	7. Diversificar la línea de productos de la tienda	C\$ 59,200.00	C\$ 59,200.00	
	8. Lanzamiento de la nueva línea de productos bajo la marca de Vintage Closet	C\$ 3,000.00	C\$ 6,000.00	
Total				C\$ 1,818,264.00

Fuente: Elaboración propia

Línea de tiempo para la ejecución de tareas

Tabla No. 10 Periodo de ejecución de actividades dividido en cuatrimestres.

Actividades	2017				2018				2019				2020				2021			
	I	II	III	IV																
E1. A1 Rediseño de la marca																				
E3. A1 Definir un organigrama para el negocio																				
E3. A2 Definir los roles y tareas para cada uno de los involucrados																				
E5. A1 Explorar la necesidad constante del cliente																				
E5. A2 Investigación y análisis posibles proveedores																				
E1. A3 Realizar cotización de servicios de publicidad en redes sociales																				
E1. A2 Realizar campaña digital de lanzamiento de la marca																				
E1. A4 Selección y Contratación servicio de administración de redes sociales																				
E2. A1 Realizar la investigación de nombre en registro mercantil																				
E2. A3 Registrar el negocio en la alcaldía																				
E2. A4 Adquirir código de comercio																				
E2. A5 Registro del negocio en DGI																				
E3. A3 Adquirir el POS para admitir pagos con tarjetas de crédito																				
E5. A3 Traer una línea de prendas exclusivas																				
E3. A5 Establecer metas de ventas y proyecciones de ventas																				
E3. A7 Reorganizar y normar el inventario del negocio																				
E5. A4 Adquirir prendas de tendencias antes que la competencia																				
E1. A5 Desarrollar videos cortos, para interactuar con clientes sobre lanzamiento de nueva																				
E3. A6 Re definir el presupuesto de compra																				
E3. A8 Contratar personal para el área de venta																				
E3. A9 Contratación de un motorizado para los envíos en Managua																				
E1. A6 Implementación de herramientas para concursos y promociones (WOBOX)																				
E5. A5 Creación de eventos promocionales en cafeterías de Managua y los departamentos																				
E3. A4 Definir e implementar indicadores para medir el desempeño de personal y los procesos																				
E3. A10 Investigación de sistemas de facturación y administración de inventario																				
E5. A6 Optimizar los tiempos de atención al cliente																				
E1. A7 Realizar campaña publicitaria sobre el lanzamiento del sitio web																				
E3. A11 Implementación de un sistema de facturación y control de inventario																				
E1. A8 Implementación de Pixeles de seguimiento de Facebook con el sitio web																				
E5. A7 Diversificar la línea de productos de la tienda																				
E1. A9 Implementación de las campañas de Inbound marketing (Mailchimp)																				
E5. A8 Lanzamiento de la nueva línea de productos bajo la marca de Vintage Closet																				
E4. A1 Contratar un embajador de marca																				
E4. A2 Investigación de programas de fidelización																				
E4. A3 Lanzar programa de fidelización de clientes																				
E1. A10 Creación de un video publicitario sobre códigos de descuento en compras en línea																				
E4. A4 Investigación de las mejores promociones para atracción y retención de clientes																				
E4. A5 Lanzar promociones semanales para los clientes frecuentes																				
E4. A6 Investigación de empresas de desarrollo de sitios webs Ecommerce																				
E4. A7 Solicitud de propuestas a proveedores de desarrollo de sitios webs																				
E4. A8 Análisis de propuestas de proveedores de desarrollo de sitios webs Ecommerce																				
E4. A9 Contratación a proveedor																				
E4. A10 Compra de dominio para sitio web																				
E4. A14 Creación de códigos de descuento para compras en línea																				
E4. A11 Compra de Hosting																				
E4. A12 Lanzamiento de Sitio web																				
E4. A13 Contratación de administrador de plataforma web Ecommerce																				

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Se ha elaborado un plan estratégico para la tienda virtual Vintage Closet para ser desarrollado en el periodo 2017-2021, con el cual la tienda tendrá la oportunidad de implementar para el fortaleciendo y desarrollo del negocio.
- Se ha determinado la situación actual de la tienda Vintage Closet en base al análisis de los factores externos e internos existentes, con el cual se dio lugar al desarrollo de la matriz FODA.
- Se definió el perfil estratégico de la tienda Vintage Closet la cual ha servido de referente para el diseño del plan estratégico, poniendo así una misión, visión y los valores que han sido la guía para el establecimiento adecuado de estrategias que se centran bajo estas directrices.
- Se formularon estrategias para el desarrollo, crecimiento económico y posicionamiento de la tienda virtual Vintage Closet, sobre la base de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo. A través de estas estrategias Vintage Closet podrá marcar la diferentes frente a la competencia y podrá demostrar su valor agregado en su oferta, acaparando una mayor cuota de mercado, y donde el segmento específico podrá identificar la marca.
- Se diseñó un plan estratégico, para el desarrollo de las estrategias planteadas con miras a implementarse en el periodo 2017-2021.

Recomendaciones

- Analizar, estudiar e implementar el plan estratégico que se ha desarrollado para el desarrollo del negocio.
- Realizar un levantamiento de procesos y actividades, siendo estas documentadas.
- Desarrollar la estructura interna, ya que es una de las estrategias más relevantes dentro del plan estratégico.
- Dar a conocer a los encargos y propietarios todas las funciones y actividades que deben cumplir para alcanzar los objetivos establecidos.
- Diseñar indicadores que se deberán implementar cada semestre, que le permitan al negocio estar en mejora continua.
- Tomar la debida seriedad para la implementación del plan, así como el tiempo y forma que se ha expuesto en el documento.

Bibliografía

- Cadia, D. (11 de Junio de 2012). Nicaragua Frente al Comercio Electronico. Managua, Nicaragua.
- Chiavetano, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- (FRANCÉS. Antonio. , 2006) Consultores, A. (2010). *Elaboracion del Plan Estrategico*. ECO3 Colecciones.
- Ilifebelt. (2014). *Estudio RSCA Centroamérica*.
- KOTLER, P. y. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- KOTLER, P. y. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.
- Ortega, J. (16 de Mayo de 2014). Nicaragua: Comercio electrónico en pañales. Managua, Nicaragua.
- Sapiro, I. C. (2011). *Planeacion Estrategica Fundamieto y Aplicaciones*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- DAVID, FRED R. . (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición Prentice Hall México*.
- Fleitman Jack, McGraw Hill. (2000). *Negocios Exitosos*.
- FRANCÉS. Antonio. . (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación. . Mexico.
- OGOR ANSOFF. . (1990). "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, vol.1 (2).
- THOMAS Ñ. WHEELLEN Y J DAVID HUNGER. (2005). *Strategic Management and Business Policy*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Webgrafía

- Ortega, J. C. (27 de Enero de 2015). *Juan Ortega Info*. Obtenido de <http://juanortega.info/category/comercio-electronico/>
- Vuelo Digital*. (s.f.). Obtenido de <http://www.vuelodigital.com/las-4-redes-sociales-mas-utilizadas-a-nivel-mundial/>
- Web Empresas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>
- Arias, A. V. (s.f.). *El nuevo diario*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/275851-comercio-electronico-hacer-click/>
- Credomatic*. (s.f.). Obtenido de <http://www.credomatic.com/nicaragua/esp/credo/afiliados/afiselecommerce.html>
- Datos Macro*. (2013). Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/nicaragua>
- Digital, B. (s.f.). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/BespokelyDigital/plan-mkt6pasos-31874406>
- Enfoques Digitales*. (s.f.). Obtenido de <http://www.enfoquesdigitales.com/blog/cuantas-personas-usan-facebook-en-centroamerica.html>
- ARCOR. (18 de 2 de 2017). *arcor.com*. Obtenido de <http://www.arcor.com/downloads/es/Nuestra%20Historia.pdf>

Resumen

En este documento se aborda el desarrollo de un plan estratégico, que se ha elaborado para la tienda virtual Vintage Closet, la cual tiene dos años y medio en el mercado. Fundada por dos emprendedoras nicaragüenses quienes vieron la oportunidad de poner un negocio de ropa femenina a precios accesibles y competitivos.

En el análisis de la tienda virtual se han identificado una serie de problemáticas, entre las más relevantes se contemplan dos, que se hacen evidentes y de gran impacto para el negocio, la primera es el poco control interno, donde las propietarias no llevan una secuencia de procesos ni tareas que le permitan registrar sus ventas e inventario, el segundo es que el nombre Vintage Closet no se encuentra registrado, poniendo en riesgo la marca, la cual podría ser robada por otro negocio.

En base a esta problemática y con el fin de mejorar los procesos internos, desarrollar la marca y lograr el posicionamiento de la tienda a nivel nacional, se realizó un plan estratégico en el que se muestran una serie de actividades que ayudaran a fortalecer a Vintage Closet.

El estudio estuvo fundamentado de una serie de herramientas de recopilación de datos, una encuesta, una entrevista y dos checklist que se fue empleando a medida se analizaban cada una de las etapas del diagnóstico de la tienda virtual.

El análisis del negocio se ha dividido en dos niveles, análisis interno y análisis del entorno el cual se divide en micro- entorno y está apoyado por el modelo de las 5C's y el análisis del macro-entorno soportado por el modelo PEST, una vez que se han llevado a cabo estos modelos se plantea el Lienzo de modelo de negocios Canvas de la tienda virtual consolidando la posición actual del negocio.

Partiendo de la base del diagnóstico se incorpora el análisis de todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas con la matriz EFE y EFI para medir la reacción del negocio frente a sus debilidades y amenazas.

Para consolidar toda la información obtenida con el análisis de entorno del negocio se desarrolló la matriz FODA donde se desarrollaron y evaluaron diferentes estrategias que de acuerdo a su impacto en el sistema y viceversa se seleccionaron seis, a partir de estas se formuló un plan estratégico para el periodo 2017-2021.

De esta manera Vintage Closet se espera cumpla con sus objetivos, visión y misión que se han planteado para el desarrollo del negocio.

Introducción

En los últimos años el desarrollo tecnológico ha tenido gran impacto dentro de la sociedad, y Nicaragua no ha estado exenta de estas tendencias, por lo que incursionar al mundo tecnológico ha sido de gran valor para las empresas nicaragüenses independientemente de su tamaño, siendo el internet el mejor de los aliados para llevar un mensaje directo a los consumidores, lo que ha venido a dar forma a lo que hoy se llama Comercio Electrónico.

Lo anterior, ha representado una oportunidad para las micro empresas locales y nuevos emprendimientos, mediante la adopción de un modelo de negocio que permite promover productos y servicios a través de redes sociales, con servicio delivery y sin poseer espacios físicos.

El escenario anterior ha dado lugar a este trabajo que se ha llevado a cabo en Vintage Closet, una tienda virtual que ofrece atuendos finos al segmento joven femenino a precios accesibles a través de las redes sociales y con servicio delivery desde hace 2 años y medios.

La tienda virtual en estudio fue fundada por dos emprendedoras jóvenes, quienes se encuentran a cargo de todas las actividades de la administración del negocio lo cual implica estar al frente de actividades tales como la compra de los productos, la gestión de ventas, el mercadeo en las redes sociales y la investigación de nuevos proveedores.

A medida que el negocio se ha venido desarrollando las propietarias expresan que se han incrementado las ventas, demandándose más tiempo para la administración, lo cual ha sido más difícil de cubrir dado que ambas poseen empleos en otras empresas en jornadas laborales completas, es a partir de este elemento que se ha identificado una de las mayores problemáticas de Vintage Closet, como es el poco control, manejo de las actividades y falta de personal, limitando el desarrollo del negocio.

Actualmente Vintage Closet cuenta con alrededor de 24 mil seguidores en Facebook, lo cual refleja que tiene una gran cantidad de personas que conocen la marca, pero aún no registra su marca legalmente dejando desprotegido el nombre del negocio y poniéndolo en riesgo frente a algún robo.

Ante la situación plateada anteriormente surge la necesidad de elaborar una propuesta de plan estratégico para la tienda a ser desarrollado en periodo 2017-2021, el cual es presentado en este documento en tres capítulos.

En el primer capítulo se realiza un diagnóstico de la empresa, llevándose a cabo el análisis del ambiente interno y externo a través del modelo de las 5C`s, lo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las que luego se plasmaran en la matriz FODA.

En el segundo capítulo se desarrolla el perfil estratégico y se toma como punto de partida los resultados del diagnóstico estratégico al igual que la relevancia de la redacción de la misión, visión y valores que darán lugar a una directriz para la formulación de estrategias, así también en este capítulo se aplican las matrices EFE y EFI con el objetivo de determinar si el ambiente externo e interno es favorable para el negocio, enfocando más acertadamente lo que será un plan adecuado para Vintage Closet.

En el tercer capítulo se presenta como resultado de todo el análisis y formulación de las estrategias un plan operativo que se llevara a cabo durante el periodo 2017-2021.

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico para la tienda Virtual Vintage Closet a ser desarrollado en el período 2017-2021.

Objetivo Específico

- Determinar la situación estratégica actual de la tienda Vintage Closet en base al análisis de los factores externos e internos existentes.
- Definir el perfil estratégico de la tienda Vintage Closet que sirva de referente para el diseño del plan estratégico.
- Formular estrategias para el desarrollo, crecimiento económico y posicionamiento de la tienda virtual Vintage Closet, sobre la base de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo.
- Diseñar un plan operativo, para el desarrollo de las estrategias planteadas a implementarse en el período 2017-2021.

Planteamiento de la situación

La tienda virtual en estudio es Vintage Closet, la cual fue fundada en 14 de agosto del 2014, y que se enfoca en la oferta de prendas juveniles para el segmento femenino entre los 18 y 34 años de edad.

Vintage Closet se caracteriza como una tienda virtual por utilizar las redes sociales en especial la red social Facebook, donde promueve los productos mostrándolos a través un catálogo visual atractivo a todo su público meta, sin embargo, una de sus problemas es que actualmente no tienen estrategias definidas para implementar campañas de mercadeo digital.

Actualmente el negocio se ha ido desarrollando con el pasar tiempo, al igual que con el tiempo también se han presentado problemas, debido al poco control de los procesos internos, la ausencia de una estructura organizacional y falta de roles que hoy ponen en riesgo el futuro de la tienda virtual.

Así como estos factores antes mencionados, también se encuentra el rápido crecimiento de la competencia al cual este rubro se encuentra susceptible debido a la facilidad de la réplica del modelo de negocio y es una constante lucha para poder posicionar la marca dentro de tanta oferta, por lo que otro de los problemas que se resaltan es que la tienda virtual aún no registra su marca legalmente, limitándose y poniendo en gran riesgo el trabajo que han realizado sus propietarias para ir dando a conocer su nombre.

La tienda también tiene puntos fuertes como el apoyo de un facilitador financiero, la aceptación de los productos y el reconocimiento de la marca, por lo que la tienda en sí, tiene oportunidades en para expandir su portafolio de productos.

Con el análisis que se ha llevado a cabo en el presente documento, mediante el diagnostico estratégico apoyado por las 5C y donde se han identificado cada uno de estos factores tales como las oportunidades, fortalezas y debilidades, que han permitido llevar a cabo un plan estratégico que se pretende implementar durante el periodo 2017-2021.

Justificación

El presente trabajo se apoya bajo las necesidades de crecimiento, la problemática del rápido aumento de la competencia en el rubro de tiendas virtuales, y los factores internos que se encuentran actualmente muy débiles y están afectando considerablemente en el funcionamiento y proyección de crecimiento de la tienda virtual en estudio llamada “Vintage Closet”.

La importancia de lograr el análisis del negocio es obtener una radiografía clara en la que se podrán generar estrategias relevantes y de impacto para Vintage Closet y mediante las cuales permitirán contrarrestar las debilidades, amenazas, potenciar las fortalezas y oportunidades, que permitirán proyectar de manera firme la presencia en el mercado de las tiendas virtuales acaparando una mayor cuota de mercado.

El lograr identificar, comprender y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, son el insumo primordial para la elaboración de un plan estratégico que es el corazón y razón de ser esta tesis, la que pretende ser implementada en por un periodo de 5 años.

Los beneficios de este trabajo serán de gran notoriedad para Vintage Closet, permitiéndole tener un mayor conocimiento de todas sus ventajas y desventajas y con el que ahora tendrán una herramienta en con las que podrán disminuir riesgos y amenazas del entorno, controlando cada uno de sus pasos para cumplir con el objetivo de desarrollar y posicionar el negocio como tienda líder para el segmento femenino de Nicaragua.

A través de la implementación del plan estratégico la tienda virtual podrá resolver considerablemente problemas identificados en el análisis, por lo que el aporte de esta tesis se verá reflejado en cada una de las estrategias que se plantearan en el plan y sus actividades que marcaran la diferencia y destacaran el amplio desarrollo Vintage Closet.

Marco Teórico

El marco teórico incluye toda la base teórica que sustenta este trabajo para cumplir con los objetivos propuestos en esta tesis y es imprescindible tener una visión clara de los diferentes conceptos, enfoques, teorías y modelos sobre planeación estratégica, con el fin desarrollar un plan operativo para la tienda virtual en estudio, de esta forma comprender la secuencia de pasos para el desarrollo de este documento que serán en su momento llevado a cabo por la tienda.

Antes de profundizar en el tema sobre el plan estratégico y la secuencia de pasos, es importante abordar elementos para conocer el giro del negocio de Vintage Closet así como el concepto de “Tienda virtual”

“Una **tienda virtual** no es más que un escaparate permanente de los productos que son susceptibles de ser vendidos y que incorpora toda la tecnología necesaria para llevar a cabo todo el proceso de venta y postventa con las máximas garantías.”¹

Las tiendas virtuales se componen habitualmente de un catálogo de productos estructurados en categorías y fichas de producto en los que se detallan sus principales características, así como el precio y la disponibilidad de compra.

Otro término de gran importancia a conocer es el Comercio Electrónico que de acuerdo a Keneth C. London² el término suele usarse cuando se hace referencia a las aplicaciones móviles, aunque también se usa para referirse ocasionalmente a las aplicaciones para computadoras de escritorio. Dicho de manera más formal, se refiere a las transacciones comerciales digitales que ocurren entre organizaciones, entre individuos, y entre organizaciones e individuos. Las transacciones comerciales incluyen todas las transacciones realizadas mediante la tecnología digital. En su mayor parte, esto comprende las transacciones que se

¹ Tiendas Online, ¿Cómo funciona una tienda virtual? Un escapearte al éxito empresarial, <http://360tiendasonline.com/tiendas-online-como-funcionan.html>

² E-Commerce, Negocios, Tecnología, Sociedad, Pearson, 2013, P. 12.

realizan a través de internet, la web, o las aplicaciones móviles. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero) entre las fronteras organizacionales o individuales a cambio de productos y servicios. El intercambio de valores es importante para la comprensión de los límites del comercio electrónico. Sin un intercambio de valores, no hay actividad comercial.

Hoy en día las tiendas están teniendo un gran auge en Nicaragua, pero aún se encuentran a medio camino para abrirse paso en el comercio electrónico, la revista Confidencial, expresa que *“Nicaragua se encuentra en pañales en este ramo dijo Juan Ortega consultor en Marketing y Comercio Electrónico”*³

Una evaluación de las redes sociales y la gran influencia en los nicaragüenses es un punto clave a la hora de poner en marcha la iniciativa de poseer una web propia de la tienda que se de publicidad por medio de las redes sociales y es así como el estudio reciente de una agencia peruana Quántico mostro en estadísticas la ubicación de los nicaragüenses en los social media:

“En Nicaragua se estima que para Facebook existen más de 1,900,000 usuarios registrados”⁴

Dato que concuerda con otro estudio reciente realizado por ilifeBelt⁵ agencia guatemalteca en el cual detalló la influencia de las redes sociales a nivel centroamericano detallando puntos clave y positivos para tiendas virtuales que trabajan bajo las plataformas de las redes sociales.

- “Redes sociales con mayor penetración: Facebook (98%), Twitter (67%), Google+ (53) – Adiós Windows Live y Hi5.”
- “Nicaragua es el país que presenta una mayor penetración en redes sociales por parte de los usuarios universitarios.”

³ David Cadia, Nicaragua frente al comercio electrónico, Confidencial, Nicaragua, junio,2012

⁴ Mauricio Gonzales (27 de marzo 2017), El Nuevo Diario, Managua, Nicaragua, <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/422947-usuarios-facebook-crecen-nicaragua/>

⁵ Ilifebelt, Estudio 2015 de redes sociales para Centroamérica y el Caribe 2015

- “Un 46 % asegura de utilizar las redes sociales por más de 3 horas diarias durante el día.”
- “Nicaragua es el país que presenta menos problemas con el acceso a redes sociales desde sus centros de trabajo”

Un estudio realizado por Juan Ortega expone los problemas y las variantes que experimentan las personas en busca de productos en donde también destaca que los productos más buscados son los artículos electrónicos y prendas de ropa, pero no siempre todos están cómodos con los medios de pago por lo que a través de una encuesta muestra que las personas buscan otros medios de pago:

“Un 46.5% asegura que las opciones ofrecidas (Transferencia electrónica bancaria y Depósito Bancario) les parecen necesarias. Un 16.8% se inclina un poco más a la transferencia electrónica y un 9.6% a realizar el depósito. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados aseguran sentirse bien con los actuales medios de pagos.

Dentro de las definiciones de Estrategia y Planeación tenemos:

“Entre las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia se encuentra la de Alfred Chandler (1962) como: La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”⁶

Por su parte, Idalberto Chiavenato⁷ plantea que “la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para

⁶ FRANCÉS. Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral. Pearson Educación. México. 2006 p 23.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw Hill México 2006, p143.

alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden”.

Habiendo comprendido los conceptos anteriores Idalberto Chiavenato nos dice que el “Plan Estratégico es el proceso que sirve para formular y ejecutar la estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión”⁸ Para Drucker “La planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”⁹.

El propósito de la planeación estratégica según Idalberto Chiavenato¹⁰ consiste en formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, el modelo debe contener los siguientes aspectos.

1. Sistemático: Implica a la organización como un todo.
2. Enfoque a Futuro: Orientada a largo plazo mediante toma de acciones en el presente.
3. Crear Valor: Creación de valor para toda la organización, esto comprende tanto accionistas, proveedores, ejecutivos, empleados y clientes.
4. Participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación Estratégica.
5. Continuidad: Cuanto mayor sea el cambio del entorno así mismo será la reestructuración de estrategias de manera continua.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y Planificaciones. Segunda Edición. McGraw Hill México 2011, p25.

⁹ PETER F. DRUCKER. Introducción a Administración, Sao Paulo: Pionerira, 1984, p133-136

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y Planificaciones. Segunda Edición. McGraw Hill México 2011, p44

6. Ser Implementada: La planeación debe ser practicada todos los días y en cada una de las acciones.
7. Monitoreada: Debe ser evaluada mediante indicadores y datos financieros que permitan un monitoreo constante y permanente, el cual permita aplicar medidas correctivas que garanticen su cumplimiento. Pasos de la Planificación Estratégica

Para el desarrollo y determinación de los pasos de la planificación estratégica de la tienda virtual Vintage Closet se trabajará bajo el modelo propuesto de Idalberto Chiavenato, el cual posee una serie de recopilación de diferentes modelos aplicados como es el modelo de Stainer¹¹, el modelo de Mintzberg¹² y el modelo de Wheelen y Hunger¹³, así también incluyendo modernas metodologías de las nuevas corrientes de modelos para el diseño de negocios como el Diseño de la propuesta de valor de Alex Osterwalder.

Chiavenato menciona que del plan estratégico no se conoce un patrón concreto y a través del tiempo se han propuesto diversas metodologías que engloban tanto la formulación como la implementación.

Dada el giro de negocio de la tienda virtual y por razones que como que es una tienda nueva, se tomarán referencias de estos modelos, pero ajustado a la necesidad del negocio.

Los pasos de la planificación estratégica estarán constituidos por:

Etapa 1: Diagnostico Estratégico

En esta etapa se utilizará la herramienta de las 5C para realizar un análisis interno y externo de la tienda Vintage Closet.

¹¹ GEORGE A. STEINER. Top Management Planning. New York. Macmillan, 1969

¹² HENRY MINTZBERG. The rise and fall of Strategic Planning. New York: Free Press, p. 37

¹³ THOMAS Ñ. WHEELEN Y J DAVID HUNGER. Strategic Management and Business Policy. Nueva Jersey: Prentice-Hall, 2005

El análisis 5C se considera la forma más útil y común para analizar el entorno de mercado, debido a la amplia información que proporciona¹⁴. Se divide en 5 componentes:

Compañía: El análisis de la empresa implica la evaluación de los objetivos, la estrategia y las capacidades de la empresa. Estos indican que una organización de la fortaleza del modelo de negocio, si existen áreas de mejora, y lo bien que una organización se ajusta al ambiente externo

Competencia: El análisis de la competencia tiene en cuenta la posición de los competidores dentro de la industria y la amenaza potencial que puede representar a otras empresas. El objetivo principal del análisis de la competencia es para las empresas para analizar la naturaleza y capacidades actuales y potenciales de un competidor para que puedan prepararse frente a la competencia

Clientes: pretende responder a la pregunta de qué necesidades queremos satisfacer.

Colaboradores: Los colaboradores son útiles para las empresas, ya que permiten un aumento en la creación de ideas, así como un aumento en la probabilidad de ganar más oportunidades de negocio.

Contexto: Para entender completamente el clima de negocios y el medio ambiente, hay muchos factores que pueden afectar el negocio deben ser investigados y comprendidos

Etapas 2: Perfil Estratégico

En esta etapa se definirán las responsabilidades y fundamentos de la tienda virtual, en relación a su entorno, a través de la definición de negocio y delimitación del área en la que actúa.

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno

¹⁴ Robert J. Dolan. Strategic Marketing Management. Boston: Harvard Business School Press, 1991

o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.¹⁵

Complementando esta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*".¹⁶

Para la determinación de la misión en este trabajo monográfico se requerirá de responder una serie de preguntas tales como:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién trabajamos?

Estas preguntas se aplicarán basadas en el análisis de la historia de la organización, las preferencias de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Definir la visión de la tienda virtual para detallar la imagen del negocio hacia el futuro, desarrollar un estado de positivo, con el fin de ser una fuente de inspiración, un "llamado", que motive y estimule a las personas que trabajan en el negocio y así conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito.

¹⁵ Ivan Thomson, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, 2006

¹⁶ Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Como base para esta determinación de la visión se tiene una cita de Jack Fleitman quien pensaba que, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.¹⁷

Por otro lado, Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Se debe de hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.¹⁸

Para lograr determinar la misión una vez comprendiendo a que se refiere y la importancia de la misma se responderá una serie de preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué haremos en el futuro?
4. ¿Hacia dónde deseamos ir?

Estas preguntas se responderán basadas en el análisis de la cultura actual que existe, comprendiendo más a fondo a donde las dueñas del negocio desean orientar la tienda virtual y que propósitos desean alcanzar.

¹⁷ (Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000)

¹⁸ Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Finalmente se desarrollarán los valores del negocio, donde estos se destacan por ser los pilares más importantes de una organización por los siguientes elementos:

1. Marcan patrones para la toma de decisiones
2. Permiten posicionar una cultura empresarial
3. Promueven un cambio de pensamientos
4. Se evitan conflictos entre personal
5. Se logra el éxito en los procesos de mejora continua
6. Se logra bajar una rotación de empleados
7. Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa

Etapas 3: Diseño del plan estratégico

En esta etapa se llevan a cabo las evaluaciones de diferentes matrices que permiten identificar los determinantes del éxito para Vintage Closet en el proceso de la planificación estratégica ya que busca como evidenciar los problemas de la organización según Ansoff¹⁹. Los determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas del negocio, son los que darán respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permitan maximizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas.

Matriz EFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluir un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como

¹⁹ OGOR ANSOFF. "Strategic Issue Management", Strategic Management Journal, vol.1 (2), 1990, p.131

amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Se realiza una lista de las oportunidades y después de las amenazas.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La importancia y valor que aporta la elaboración de esta matriz radica en lograr identificar como el negocio se encuentra a nivel externo, resultado que será de apoyo en la formulación y selección de estrategias que aportaran un impacto positivo para minimizar los riesgos del entorno.

Matriz EFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible²⁰. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Se enumera los factores internos clave identificados en el proceso del análisis estratégico. Se utiliza total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Se elabora primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades.
2. Se asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor

²⁰ DAVID, FRED R. . (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición* Prentice Hall México.

(clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).

4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

La importancia y valor que aporta la elaboración de esta matriz radica en lograr identificar como el negocio se encuentra a nivel interno, resultado que será de apoyo en la formulación y selección de estrategias que aportaran un impacto positivo para fortalecer internamente a Vintage Closet.

Matriz FODA

La matriz FODA nos ofrece un análisis estratégico para Vintage Closet, el cual permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo.

La aplicación de la matriz SWOT o FODA que aplicaremos para la tienda virtual, la cual se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos con las fortalezas y las debilidades de la organización.

Para este procedimiento se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización.

Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos se forma el cuadro células de la matriz SWOT, donde cada célula tendrá la indicación del rumbo que debe seguir.

La matriz está dividida en cuatro cuadrantes que nos ayudaran a tener el diagnóstico de la organización, estos cuadrantes son²¹:

- Cuadrante 1 (Superior Izquierdo): Expresa las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.
- Cuadrante 4 (Inferior Derecho): Revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas.
- Cuadrante 2 (Superior Derecho): Revela que las debilidades de la organización impiden o dificultan se pueden aprovechar las oportunidades del entorno. Siguiere estrategias defensivas para mantener el *statu quo*.
- Cuadrante 3 (Inferior Izquierdo): Indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno por medio de estrategias de segmentación.

Etapa 4: Construcción del plan operativo

El plan operativo es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.²²

En esta etapa se determina y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

El plan lleva los siguientes elementos.

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuando se quiere lograr (en cuánto tiempo)

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación Estratégica Fundamentos y Planificaciones. Segunda Edición. McGraw Hill México 2011, p163.

²² Kroeger Alex (27 de marzo 2017), OPS, Colombia, <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

El plan operativo solo se concreta cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

Para el diseño del plan operativo de Vintage Closet se implementará la siguiente estructura:

Estrategia	Objetivo	Actividades	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto

CAPÍTULO I: Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico del negocio, se ha realizado bajo la metodología de las 5C la cual reúne todos los elementos necesarios tanto a nivel interno y externo, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes herramientas: encuesta, check list y entrevista. La encuesta se dirigió a 384 mujeres (ver anexo 1) entre las edades de 18 - 34 años y lo que permitió identificar elementos clave como:

- ✓ Nivel de aceptación de las tiendas virtuales
- ✓ Gustos y preferencias de compras
- ✓ Presupuesto mensual de compra
- ✓ Razones de compras
- ✓ La experiencia de compra

Se aplicaron dos Check List (ver anexo 2 y 3), el primero fue implementado para la investigación de proveedores logísticos en base a precio y servicios que estos ofrecen para seleccionar al mejor, que satisfaga la necesidad de la tienda virtual, y el segundo se implementó para la investigación de la competencia, valorando su participación en el mercado nicaragüense y técnicas que estas utilizan que puedan ser puntos de referencia para Vintage Closet en el desarrollo de futuras estrategias, y a través de visitas se aplicó la entrevista (ver anexo 7).

Para comprender de manera clara este análisis a continuación se muestra una imagen con la distribución de los elementos de estudio del negocio:

1.1. Clientes

Dentro del análisis del negocio uno de los elementos más importantes son los clientes, quienes interactúan directamente con la tienda virtual para realizar una compra, y son un factor muy sensible que se encuentra influenciado por la

experiencia de compra que estos obtienen al adquirir los productos de Vintage Closet.

Para el análisis de los clientes se estudió el segmento específico de clientes del negocio y al cual se les ha realizado una encuesta, mediante la que se ha logrado obtener una radiografía de lo que los clientes de Vintage Closet perciben, sienten y esperan tanto de la tienda como del mismo entorno del comercio electrónico.

1.1.1 Segmento de clientes de Vintage Closet

La tienda virtual actualmente se enfoca en clientes del sexo femenino entre las edades de 18-34 años, que radican en todo el territorio nicaragüense, a las cuales tienen un estilo juvenil, sienten gusto por la moda, las nuevas tendencias del mercado y la exclusividad en la ropa, el segmento de la tienda se posiciona dentro del nivel de clase media y media alta.

Vintage Closet se enfocó en este segmento, dado que ya existía un nicho de mercado para Nicaragua, pero en la actualidad no existe una tienda líder, los propietarios encontraron la oportunidad de convertirse en el líder en el mercado nicaragüense, de esta manera la tienda ofrece atuendos para jóvenes mujeres agregando una nueva propuesta con valor en donde las clientas potenciales se sienten identificadas y dispuestas a pagar por un producto fino a un precio accesible.

De manera gráfica se realizó el perfil del consumidor de Vintage Closet apoyado por el Lienzo de modelo de negocios²³, expresando las diferentes variables que son influyentes en la compra del producto de Vintage Closet, el cual está compuesto por los siguientes elementos y que luego se resumen en la figura No.2

- **Actividades diarias del cliente de Vintage Closet:**
 - ✓ Vestir bien para asistir al trabajo, universidad, eventos.

²³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Diseño de la propuesta de valor. John Wiley, Inc, Hoboken, New Jersey. P9.

- **Dolores - complicaciones del cliente de vintage Closet (Lo que busca la tienda resolver/proveer a cliente):**
 - ✓ No poder encontrar atuendos exclusivos, duraderos, a la moda y elegantes, para esas ocasiones u actividad del día.
 - ✓ Las ofertas exclusivas que encuentran cuestan mucho dinero
 - ✓ Las tiendas de delivery no cuentan con disponibilidad de tiempo para tallar el atuendo causando inconformidad en la compra.
 - ✓ No poder encontrar tiendas disponibles para cualquier momento y a diferentes horarios en el momento indicado.
- **Beneficios generados por el producto-servicio**
 - ✓ Productos exclusivos y de moda a precios accesibles.
 - ✓ Disponibilidad de tiempo para el servicio delivery con un trato personalizado.
 - ✓ Garantía en los productos, ante algún cambio o necesidad del cliente.

A continuación, se muestra de manera ilustrativa en resumen la segmentación y perfil del cliente de Vintage Closet a través de la herramienta complementaria del lienzo de modelo de negocios:

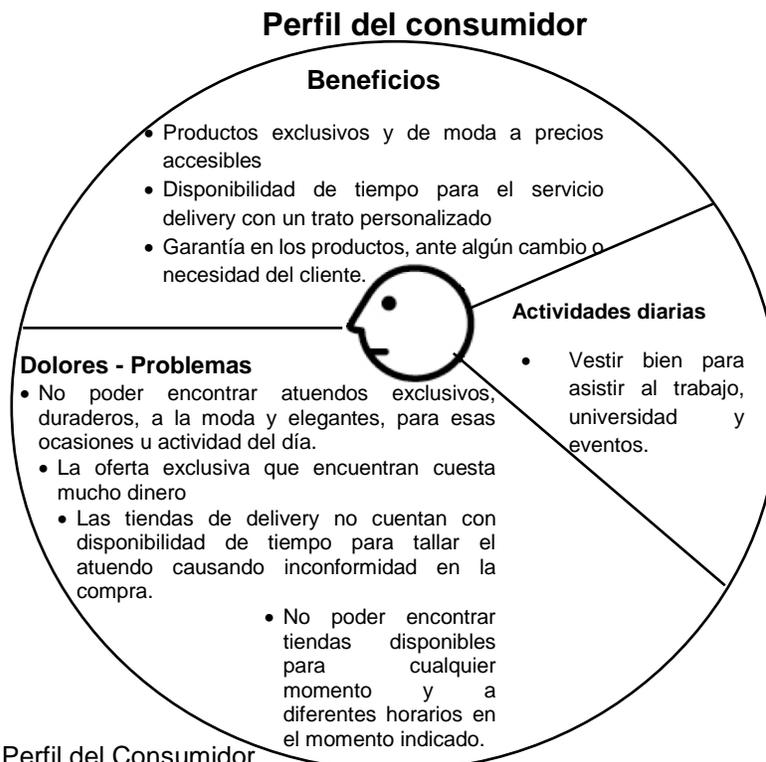


Figura No.1 Perfil del Consumidor.

Fuente: Lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Tal y como se observa en la figura los clientes actuales de Vintage Closet buscan satisfacer una necesidad y la tienda virtual a pesar de no contar con una organización interna deseada, logra entender al cliente específico, y ha ido construyendo su bases gracias al valor agregado que proyecta en el proceso de compra, satisfaciendo a su consumidor final, sin embargo, las mejoras deberán ser vitales para que el negocio logre posicionarse e irse adaptando a los cambios que se irán integrando por la competencia.

A través de la encuesta aplicada, se refleja el posicionamiento actual de la tienda entre la comunidad femenina nicaragüense, siendo el 75.9% de los encuestados quienes expresan que conocen a la tienda virtual, y que el 62% se han enterado de la tienda a través de Facebook, gracias a la interacción de publicidad en este medio.

En relación a las ventas en Vintage Closet, el 66.7% de los encuestados que conoce a la tienda virtual han realizado al menos una compra en la tienda, lo cual permitió luego indagar sobre el nivel de satisfacción de los clientes, reflejándose que en su mayoría la experiencia de compra ha sido muy satisfactoria, donde los clientes indican que se debe a una atención personalizada.

Todos estos datos reflejan punto positivo que se traducen como fortalezas para el negocio, al igual se identificó las grandes oportunidades de crecimiento, gracias a que en la encuesta se muestra la aceptación de los clientes y la percepción de estos hacía Vintage Closet, y expresan que la tienda es diferente al resto de las existentes en el mercado por el precio accesible de los productos y el trato amable que ofrece.

El comportamiento de los clientes actuales que en su mayoría realiza compras para ocasiones especiales, pero el 30% de estos clientes realizan compras frecuentes al menos una vez al mes, dato con el que se entiende que algunos de los clientes son recurrentes, y le permite a Vintage Closet notar que existe fidelidad de parte de sus clientes.

En el análisis del perfil del consumidor se observa que la tienda virtual satisface al cliente final, pero como se mencionó anteriormente en el análisis interno Vintage Closet está dejando escapar la oportunidad de mejora en el servicio en cuanto a la flexibilidad de pagos ya que por el momento únicamente recibe pagos de sus productos a través de efectivo, transferencias y siendo este es uno de los puntos de mejora para el negocio indiscutiblemente para lograr un mayor desarrollo en el mercado, y así no dejar de percibir alguna venta por falta de facilidades de pago.

1.2 Compañía

Vintage Closet actualmente no cuenta con una estructura organizacional, siendo una de sus debilidades, y debido a la ausencia de organización no cuenta con una metodología, ni con lineamientos como visión y misión que le permita establecer objetivos ni estrategias, pero a pesar de no tener estos lineamientos, las propietarias a través de sus valores expresan que tienen un enfoque y sueño de como desean ver su negocio en un par de años, como es posicionarse como líderes en el mercado femenino a nivel nacional pero este deseo podría quedarse estancado al no dar los pasos necesarios para el desarrollo del negocio.

Como en todo negocio, se tienen diferentes procesos, actividades claves y recursos que son necesarios para el funcionamiento, por lo que se han analizado para lograr comprender de mejor manera el negocio en estudio.

1.2.1 Gestión de Legal:

Actualmente la tienda virtual no se encuentra constituida legalmente, y no ha registrado la marca siendo estas debilidades, por lo cual se encuentra con las limitantes de poder contar con pagos con tarjetas de créditos ya que los bancos solo permiten POS a negocios que cuentan con sus números RUC, este es uno de los puntos con más importancia que el negocio deberá considerar para desarrollar la marca y abrirse a más oportunidades de ventas.

Por otro lado, una de las amenazas que sufre la tienda virtual es que el modelo de negocio es fácil de replicar y dado que no se encuentra registrada su marca,

los propietarios expresan sentir la necesidad de poner todo en orden como lo estipula la ley, con el fin de resguardar el trabajo que han venido desarrollando a lo largo del tiempo, y evitar algún robo de marca que afecte al negocio y el trabajo que han ido desarrollando las propietarias estos últimos años.

1.2.2 Gestión de Compra:

Este proceso para Vintage Closet representa una de las actividades más importante y la cual es planificada cada mes para abastecer la demanda. Durante el proceso de compras previamente se determina la cantidad de piezas de ropa que se compraran, basado en la demanda, temporada y tendencias de moda.

Las compras se realizan en línea, una vez que se tiene claro el tipo de producto que se requieren, se inicia la búsqueda e identificación de las prendas que serán la tendencia en la temporada y posteriormente se procede al pago. Esta actividad se realiza con las tiendas que se han identificado que podrán satisfacer la necesidad para los clientes de Vintage Closet.

1.2.3 Gestión de Marketing:

El proceso de mercadeo de los productos de la tienda, así como para toda empresa es el punto clave para la generación de ventas e ingresos, este incluye actividades como planificación, fijación de precio, análisis de competencia, y la debida distribución de los productos, pero una de las debilidades identificadas de la tienda, es que no cuenta con una planificación constante ni políticas definitivas para el desarrollo de promociones y descuentos.

Actualmente Vintage Closet únicamente indaga en las redes sociales sobre las tiendas más influyentes y que tienen similitud en algunas marcas que ofrecen, con el fin de no repetir estilos y medir los precios de la competencia, factores que le son de gran utilidad para la fijación de precios competitivos.

El mercadeo la tienda lo logra tomando fotografías de los productos ya sea en ambientes abiertos que proyecten un mensaje juvenil y atractivo o bien se realizan fotografías de catálogo.

Las fotos se realizan con la intención de proyectar la imagen y esencia de la tienda, pero a pesar de que los propietarios del negocio están conscientes de que se están logrando posicionar, no son consistentes todo el tiempo con el mercadeo, teniendo altas y bajas en esta gestión.

Para la publicidad la tienda todos los meses invierte a través de redes sociales pautando publicaciones relevantes de los productos, y fotografías que realizan, a pesar de que actualmente todas las redes sociales se encuentran en desarrollo, la tienda virtual se enfoca más en Facebook, dado que sus propietarios consideran que encuentra a su segmento y que poco a poco han ido incursionando en otras redes como es Instagram y Snapchat a medida sientan que sea más necesario, pero la realidad es que no están explotando al máximo la oportunidad de posicionarse en todas las redes sociales.

1.2.4 Gestión de Ventas:

La gestión de venta es el elemento que se traduce como ingresos para todo negocio, y para Vintage Closet no es diferente. El proceso de venta se acompaña de toda la gestión de mercadeo, donde una vez el cliente potencial llega a la página de Facebook por las diferentes campañas, post o contenido publicados y realiza el contacto a través de un comentario o mensaje ya sea por inbox de Facebook o mensaje por WhatsApp es en este punto que se da inicio a la gestión de ventas.

La gestión de venta en Vintage Closet se compone de una serie de pasos que se repiten constantemente para lograr concretar ventas. Esta gestión inicia como se mencionó por un acercamiento, y posteriormente se le da una atención amable y se brinda asesoría si es necesario, se le brinda toda la información necesaria del producto, así como tallas disponibles, tipo de tela, fotos desde diferentes ángulos

de la prenda, y luego se explica la metodología del proceso de entregas y pagos, ya sean para Managua o algún otro departamento, logrando conseguir la aceptación, confianza del cliente, acordando la entrega, pidiendo los datos personales, teléfono, dirección y la necesidad de vueltos y sobre todo la hora en que lo desea.

Una vez que se ha acordado la entrega, se procede a alistar el paquete, revisando las condiciones de la prenda, si necesita ser planchada esta se alista para que tenga la mejor presentación posible y sea agradable al cliente. Luego el paquete se le entrega a los de delivery, se concreta la entrega al cliente y el proceso de venta se completa.

Vintage Closet actualmente ha intentado dar un seguimiento post-venta, pero dado a que los propietarios tienen otras ocupaciones, no dedican el tiempo necesario para esta tarea, y en muchas de las ocasiones no llevan el registro completo de las ventas, y no han creado hasta la fecha la base de datos completa de todos sus clientes, poseen uno pero no han sido consistentes con estas tareas. Una oportunidad para el negocio en este punto es contratar a una persona que se enfoque en la atención de los clientes y llevar un registro completo.

1.2.5 Investigación de Proveedores de Productos:

La investigación constante de nuevos proveedores de ropa le permite a Vintage Closet ofrecer un catálogo de atuendos exclusivos, y de una amplia variedad. El proceso de búsqueda se trata de identificar proveedores que cumplan con lo que la tienda pretende transmitir, en cuanto al estilo, moda y tendencia juvenil que la marca refleja.

La investigación de los proveedores, se realiza consultando redes sociales sobre tiendas juveniles, familiares de los propietarios que radican en los estados unidos brinda información sobre tiendas, precios y calidad de las prendas, pero también los propietarios del negocio expresan que la búsqueda de nuevos proveedores se hace identificando la oferta de que se realiza en el país, y a través de técnicas que

han aprendido pueden identificar las tiendas en línea para luego realizar compras pequeñas que les permita identificar la calidad de los productos.

Alguno de los aspectos negativos sobre la selección de un buen proveedor es no poder estar seguros de la calidad de las prendas por lo que siempre corre el riesgo realizando una inversión inicial que les permita comprender mejor los tiempos de entrega del proveedor, calidad y precio que se paga.

1.2.6 Atención al Cliente:

El proceso de atención al cliente, es la actividad que le permite actualmente a Vintage Closet transmitir el valor agregado a todos sus clientes. Para la tienda el desarrollar una cultura de amabilidad al cliente ha estado siempre en sus principios, por lo que el proceso de atención al cliente requiere de tiempo y de paciencia.

El inicio de este proceso comienza con la primera interacción con un cliente potencial y la persona encargada de las ventas en este caso actualmente son tareas que los propietarios se dividen, y son quienes le dan seguimiento y responden a todas las consultas, brinda todos los detalles de las prendas, hasta acordar la entrega del producto, el cual es enviado a través de un servicio tercerizado con el que la tienda trabaja.

La tienda virtual enfoca su atención en la posibilidad de que las clientas puedan tallarse las prendas cuando llega el pedido, la cual genera una fortaleza y ventaja competitiva, puesto que la competencia actualmente no brinda este valor en su servicio.

Si bien es cierto que hasta el momento el proceso de atención al cliente se trabaja con mucho esmero, los propietarios expresan que con el tiempo dividir las funciones de atención al cliente, seguimiento y sus trabajos particulares le impiden dar la mejor versión del servicio. Esto significa que no siempre el nivel a atención es el mismo, lo cual afecta la percepción de algunos de sus clientes.

Una de las debilidades que se lograron identificar, es que no pueden controlar este proceso completamente los propietarios, viéndose así la oportunidad de pensar en incorporar a una persona como parte del equipo de trabajo, quien pueda dar un seguimiento completo a todos los clientes y marcar la diferencia siempre, mostrando el valor agregado de su servicio.

1.2.7 Recursos:

En Vintage Closet actualmente se determinan como recursos aquellos elementos fundamentales para echar andar al negocio, siendo estos los que se mencionan a continuación:

1.2.7.1 Recursos Humanos

La tienda no cuenta con una estructura organizacional definida, dado que se encuentra compuesta por dos Co-fundadores, quienes tienen la visión hacia donde desean llevar el negocio, pero es evidente la necesidad de incorporar al equipo a personas que se dediquen al proceso de ventas, permitiendo a los propietarios desarrollar de mejor manera ideas que podrían ser estrategias de impacto.

Los propietarios reciben un salario simbólico, tal como expresan los propietarios no demandan un salario como empleado, puesto tienen otras fuentes de ingresos fijos ya que trabajan en otras empresas.

Todas las actividades de la tienda se comparten entre ambos propietarios de acuerdo a las necesidades que se presenten en la tienda virtual, ya sea atención al cliente, seguimiento de pedidos, compras, investigación de mercado, entre otros.

1.2.7.2 Recursos Tecnológicos:

✓ Equipos de cómputos

En la tienda virtual se tienen dos equipos de cómputos marca HP, una laptop y una desktop, en donde se realiza la edición de imágenes y artes publicitarias, se llevan la administración de inventario y control de ventas.

Ambos equipos se encuentran en muy buen estado, lo cual les facilita en gran manera todas las actividades que se requieren para el control del negocio.

✓ Teléfonos inteligentes

La tienda virtual cuenta con dos teléfonos inteligentes y una Tablet, estos recursos se han adquirido para que los propietarios puedan responder en cualquier momento y dar seguimiento tanto a los clientes como las campañas pagadas. De esta manera se hace este proceso de control y seguimiento más amigable y accesible para los propietarios y agilizar las respuestas a sus clientes.

✓ Internet

El recurso que hoy hace posible el poder mantener comunicación con los clientes potenciales, y generar los niveles de interacción es el internet, elemento vital para poder desarrollar un negocio virtual como lo es Vintage Closet, si en algún momento llegara a faltar, se traduce en pérdidas de dinero. Actualmente el negocio paga el servicio de internet mensualmente en la casa de habitación en donde ambos propietarios viven.

✓ Redes Sociales

El recurso que permitió a Vintage Closet nacer y ver la oportunidad de hacer un negocio, fue la red social Facebook, siendo este el máspreciado recurso a nivel operativo, dado que todas las redes sociales existentes son la plataforma para conectar con clientes y poder mostrar los productos a bajos costos.

1.2.7.3 Recursos Financieros

Uno de los elementos fundamentales para Vintage Closet es el poder tener la oportunidad de contar con un facilitador financiero, quien inyectó el capital necesario para impulsar la idea de negocio en concepto de préstamo, el cual fue pagado en cuotas mensuales libres de impuestos facilitando una mayor libertad de los ingresos para reinvertir en el negocio.

Para la tienda este elemento es de mucho valor ya que a pesar que actualmente posee capital para reinvertirlo, utiliza la línea de crédito que el facilitador económico le ofrece cada mes para las compras de mercadería, siempre sin ningún cargo adicional o intereses, este dinero que es utilizado para las compras es pagado al siguiente mes, una vez que se ha recuperado lo invertido a través de las ventas.

La tienda actualmente puede gozar de mayor libertad económica, permitiendo buscar nuevas oportunidades de inversión a corto y mediano plazo como en el desarrollo de alguna nueva línea.

Dentro de los recursos tecnológicos la tienda virtual carece de pagos a través de POS para aceptar tarjetas de créditos, un elemento que es muy importante ya que le permitiría la tienda captar más clientes, pero sin embargo en las encuestas la mayoría expresan sentirse cómodos con pagos en efectivos, depósitos y transferencias.

1.2.8 Estructura de Costos:

Toda organización por muy pequeña que sea siempre cuenta con una serie de costos a los que debe estar sujeta para poder operar y en la siguiente estructura se muestra cuáles son los costos que la tienda virtual debe asumir mensualmente.

Tabla No. 1 - Costos y Gastos de la Tienda Vintage Closet

Costos y Gastos de la Tienda Vintage Closet		
Gatos	Dólares	Córdobas
Renta	\$50.00	C\$ 1,480.00
Salario a propietarios	\$290.00	C\$ 8,584.00
Internet	\$17.00	C\$ 503.20
Publicidad	\$50.00	C\$ 1,480.00
Papelería	\$129.74	C\$ 3,840.30
Total Gastos	\$536.74	C\$ 158,887.50
Costos		
Costos Mensual mercadería	\$2,736.33	C\$ 80,995.37
Fletes envíos USA a Nicaragua	\$291.56	C\$ 8,630.18
Total de Gatos y Costos	\$3,564.63	C\$ 105,513.05

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior los costos mensuales de Vintage Closet son de \$3,565.00 es decir C\$ 105,513.05 (según TOC a marzo 2017). Estos costos reflejados no son precisamente un costo estrictamente igual todos los meses ya que varía en base a la rotación de inventario, y la necesidad de compra del mes.

Como se viene expresando la tienda tiene una debilidad al no contar con un equipo de trabajo y no llevan un registro estricto de todos sus costos, sin embargo, este análisis se ha realizado con recopilación de datos que los propietarios han brindado.

Los costos de ventas y compras son los que mes a mes registra en un archivo de Excel logrando conocer el total de inversión donde incluye, los costos de fletes, papelería, publicidad para asignar precios de venta a sus productos.

Propuesta de valor (conectar con el perfil del cliente)

En este análisis se ha identificado la propuesta de valor de Vintage Closet con el análisis de Alex Osterwalder y Yves Pigneur²⁴, donde se ha analizado y estudiado

²⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Diseño de la propuesta de valor. John Wiley, Inc, Hoboken, New Jersey. P9.

al segmento que la tienda está dirigiendo actualmente su oferta de productos juveniles en el mercado nicaragüense.

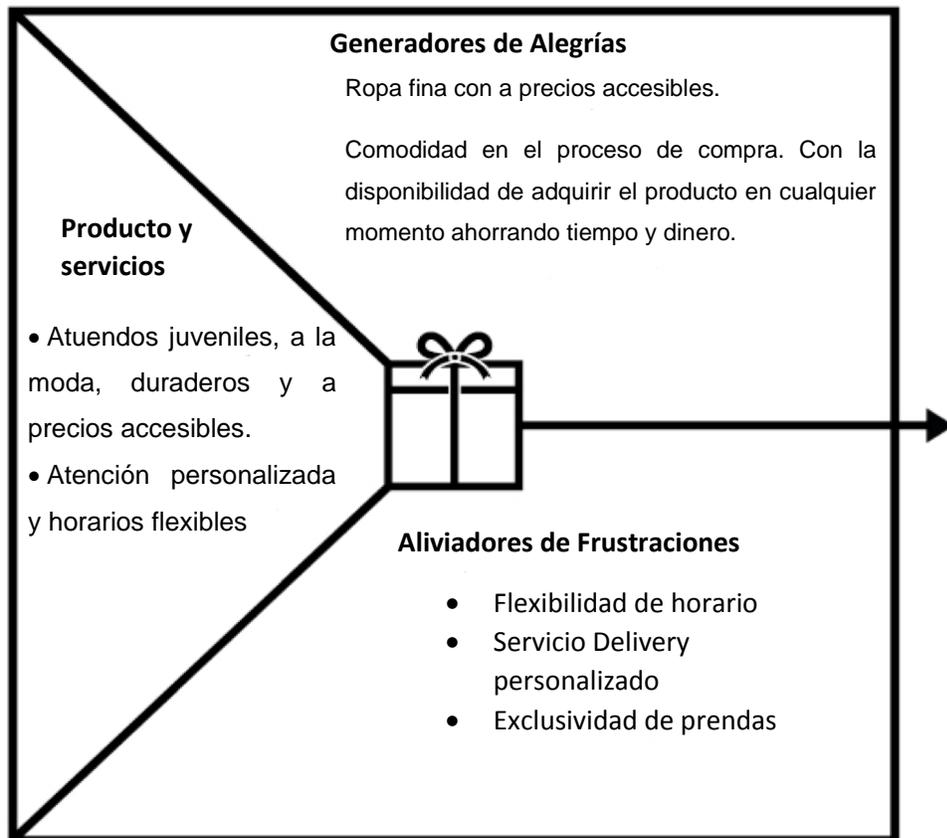
Los elementos claves que componen la propuesta de valor de Vintage Closet son:

- **Productos y servicios:**
 - ✓ Atuendos juveniles a la moda, finas y a precios accesibles
 - ✓ Atención personalizada y horarios flexibles
- **Generadores de Alegrías:**
 - ✓ Ropa de moda y fina con disponibilidad en cualquier momento a través de servicio delivery ahorrando tiempo y dinero.
- **Aliviadores de frustraciones:**
 - ✓ Flexibilidad de horarios
 - ✓ Servicio delivery personalizado, con alta disponibilidad de horarios y disponibilidad de tallarse las prendas
 - ✓ Exclusividad en las prendas

En resumen, la propuesta de Vintage Closet para el segmento femenino es la oferta de ropa de exclusiva, fina, de moda y de las últimas tendencias a través de un servicio basado en la atención personalizada, desde que el cliente realiza su pedido hasta que es recibido desde la comodidad de su casa, trabajo o donde la clienta desee.

De manera gráfica se representan todos los elementos de la propuesta de valor a través de la siguiente imagen:

Figura No. 2 Mapa de valor de Vintage Closet



Fuente: Lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

1.2.9 Canales:

1.2.9.1 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son el medio que utiliza Vintage Closet para hacer llegar al cliente su propuesta de valor por lo que es de importancia definir los medios adecuados para la comunicación con los clientes, también la manera en que se brinda la información, el proceso de compra y la entrega de los productos.

Actualmente para la tienda virtual como se ha venido expresando el principal y más importante canal de comunicación es Facebook, dado que es el medio de comunicación visual en el primer contacto con el cliente. Whatsapp, es la red social de comunicación que le permite a la tienda recepcionar pedidos siendo

muchas veces más cómodas para dar respuestas rápidas al cliente, aunque ambas líneas permiten coordinar entregas de los pedidos.

1.2.9.2 Canales de distribución

El canal de entregas que utiliza la tienda es el servicio delivery, el cual varía en dependencia de la distancia donde el cliente solicite la entrega, por lo que Vintage Closet trabaja con dos agencias distintas, canalizando las entregas en Managua con una mensajería y los envíos fuera de Managua con la agencia de correos de Nicaragua.

Actualmente Vintage Closet trabaja con dos agencias de delivery que se detalla a continuación.

Tabla No.2 Lista de agencia para servicio delivery.

Lista	Correos de Nicaragua	Sermeni
Realizan envío a toda Nicaragua	Si	No, solo Managua
Rangos de Precios	C\$50-C\$90	C\$70-C\$170
Garantía sobre paquetes	Si	Si
Envíos en tiempo y forma	Si	Si
Disponibilidad	Si	Si
Promedio de tiempos de entregas	24-48 Horas	30-60 minutos

Fuente: Elaboración Propia

Hasta el momento Vintage Closet ha logrado trabajar muy bien por estas vías de distribución que le han permitido hacer llegar sus productos a los clientes, en donde estos han expresado su satisfacción, sin embargo, no todo es controlable para la tienda, puesto en algunas ocasiones se presentan inconvenientes en los tiempos previamente establecidos, y lo cual se puede traducir como una oportunidad, el contar con una propia flota de delivery.

1.2.10 Generación de Ingreso:

La fuente de ingreso de la tienda Vintage Closet proviene de las ventas realizadas mensualmente por un promedio de 188 piezas estas poseen un precio promedio

de \$26.00 lo que representa un ingreso total de \$4,888.00 en dólares, siendo en córdobas un total de C\$ 144,684.80, según TOC C\$29.6 de marzo 2017.

El producto más comprado en Vintage Closet son las blusas con un 57.5% seguido por vestidos con un 22.5 %, pantalones 10%, Rompers 5% y el restante es el 5% distribuido entre otros productos como shores, jumpsuits, y cárdigan.

Estos datos son muy relevantes para Vintage Closet porque permite obtener cuales son los productos que obtienen mayor rapidez en la rotación de inventario, y es de acuerdo a este comportamiento que actualmente el negocio orienta sus futuras compras, en base a esta demanda.

El margen de ganancia por pieza para Vintage Closet representa aproximadamente el 36% es decir entre los 8 y 9 dólares. Este margen los propietarios lo han establecido con la intención de siempre obtener el mismo retorno sobre la inversión.

1.2.11 Gama de productos

La tienda virtual frente al mercado ha ido ganando presencia gracias al trabajo que sus propietarias ponen a diario, enfocándose en la oferta de productos exclusivos y finos a través de un servicio amable, con una gran disponibilidad de horarios, factores que han sido clave para su crecimiento.

Actualmente la tienda tiene la oportunidad de desarrollar su marca en eventos colaborativos que se han estado creando dentro de la comunidad de las tiendas virtuales, y de esta manera podrían dar a conocer mejor su propuesta en prendas y exclusividad.

Los productos que la tienda actualmente ofrece se centran en las tendencias de jóvenes del sexo femenino, el portafolio actual de productos que se traen del extranjero de tiendas americanas que son específicas para el segmento que Vintage Closet se dirige, estos productos son:

- ✓ Pantalones
- ✓ Blusas

- ✓ Rompers
- ✓ Jumpsuits
- ✓ Bodysuits
- ✓ Vestidos Casuales
- ✓ Vestidos de Fiestas
- ✓ Shores
- ✓ Crop Tops
- ✓ Trajes de Baño (por temporada)
- ✓ Faldas

A pesar de la amplia variedad los productos que la tienda ofrece la tienda virtual pueden tomar como oportunidad de incrementar su oferta de productos, sacando una línea de productos bajo la marca de Vintage Closet una vez que los propietarios la registren.

1.3 Competencia

La competencia es un elemento a considerar para la tienda virtual Vintage Closet, esta influye en la manera en cómo el negocio realiza las ventas por medio de la red social Facebook, tomando en cuenta, precios, promociones, la experiencia de compra, entre otros en busca de lograr una diferencia en el servicio que ofrece, dado que una de las amenazas latentes del negocio es la réplica del modelo.

Para considerar la competencia de Vintage Closet, se seleccionaron las tiendas que trabajan en Facebook de manera similar, aplicándose un checklist para identificar las fortalezas de estas tiendas más populares en las redes sociales a nivel nicaragüense.

A través el checklist aplicado, las tiendas con mayor presencia se han identificado 5, y se han hecho muy populares por su oferta de productos y que muchas de ellas utilizan personas influyentes de los medios para dar promoción a sus productos, elevando de esta manera su credibilidad, elemento muy a favor que les transmite a sus clientas una sensación de seguridad en sus compras.

La mayoría de estas tiendas cuentan con un local físico donde las clientas pueden tener acceso a ver las prendas, es decir que las ventas no se limitan únicamente a las redes sociales.

Por otro lado, las tiendas que poseen local, estas tienen precios más elevado que aquellas que solo cuentan con un espacio virtual, a pesar de que estas ofrecen los mismos productos.

La tabla que se presenta a continuación muestra las tiendas que se asemejan a Vintage Closet y tienen el mismo segmento de clientes:

Tabla No.3 Tiendas de Nicaragua con más tendencia en redes sociales

Tienda	Likes en FB	Redes Sociales que utiliza	Tipo de Publicidad	Rangos de Precios
Está de Moda	37,520	Facebook Instagram Snapchat	Fotografías de outfits Video	\$15-\$30
Look del día	31,500	Facebook Instagram Snapchat	Fotografías de outfits Embajadora en TV	\$18-\$50
La Percha	27, 500	Facebook, Instagram	Fotografías de outfits	\$15-25
Woman Side	23,900	Facebook	Fotografías de outfits	\$20-\$50

Fuente: Elaboración propia

1.4 Colaboradores

Alianzas estratégicas del negocio

La tienda virtual actualmente cuenta con una serie de alianzas que le han permitido crecer en el tiempo, desarrollando la marca, las alianzas encontradas fueron:

- Fotografía y producción

Actualmente Vintage Closet para las sesiones fotográficas posee una alianza con un fotógrafo, lo que permite a la tienda hacer el catálogo de productos mensuales en la página de Facebook, donde se proyecte la personalidad de la marca. Parte de esta alianza es dar los créditos al fotógrafo en cada una de las fotografías, adicional el fotógrafo se da a conocer su trabajo a través de las publicaciones, de esta manera se logra reducir los costos de publicidad.

- Alianza Empresa de delivery Managua (hacer referencia a la tabla)

Dentro de las alianzas claves que Vintage Closet tiene, el delivery a nivel de las entregas en la capital, con la empresa Sermeni, con que trabaja desde hace dos años, que le da un precio más accesible por las entregas y le garantiza que los paquetes lleguen en buen estado, así también como el acceso a poder tallarse las prendas las clientas que lo requieran.

1.5 Contexto

Dentro del análisis del contexto del negocio se han tomado elementos del entorno externo, y que no son controlables, los cuales son de impacto para el negocio.

1.5.1 Político

Dentro de los aspectos del macro-entorno se logró identificar los elementos que afectan directamente a Vintage Closet, siendo de gran impacto el marco político-legal. En estos aspectos identificamos al ente regulador DGI, donde la tienda debe estar registrada, así como inscrita cumpliendo todos los aspectos de ley como recaudadora de impuestos.

En base a un análisis de la tienda y dado que es un pequeño negocio que se mueve en las redes sociales, la tienda pertenece al grupo de negocios que son de cuota fija dado que no posee ingresos brutos anuales por conceptos de ventas mayores de C\$1,200,000.00 (Un millón Doscientos mil córdobas), y el inventario en mercadería en consignación o al crédito es menor a c\$500,000.00 (Quinientos

mil córdobas netos), esto es conforme a la Ley No. 822 Ley de Concertación tributaria.

1.5.2 Económico:

Como se ha mencionado la tienda virtual dirige sus productos a jóvenes mujeres desde los 18 años de clase social media y media alta, dado a la facilidad de su poder adquisitivo para realizar compras que están tienen.

En la actualidad la tienda trata de dirigir sus productos a precios accesibles y de manera muy segura a través de delivery, pero a pesar de que son productos accesibles el estrato alto no adquiere los productos por no estar actualmente posicionada en un lugar estratégico en Managua y no cuenta con el posicionamiento y reconocimiento nacional que la tienda desea tener a un corto plazo en los próximos años, para poder introducirse dentro de las mejores tiendas a nivel nacional.

De acuerdo al Tercer Informe de Coyuntura Económica²⁵ realizado por Funides, este expresa que la capacidad de compra en comparación al año 2015 ha disminuido, y este factor podría ser notorio en las ventas de pequeños negocios como lo es Vintage Closet.

Esta problemática se refleja debido al alza de los precios de los productos básicos, teniendo que destinar menos dinero para compras de consumo general entre estas compras de bellezas.

Este factor siendo de gran importancia para la tienda, se podría complicar dado a las últimas decisiones políticas en el país tal como se mencionó en el factor político, pero en donde se verían las mayores afectaciones serán en la economía de los nicaragüense el cual estará sujeto en dependencia de la aprobación del Nic-Act, y futuras acciones que la toma de poder del nuevo mandatario de los Estados Unidos, poniendo en posibles alteraciones las importaciones y el nivel adquisitivo de las personas en Nicaragua.

²⁵http://funides.com/wpcontent/uploads/2016/12/tercer_informe_de_coyuntura_economica_de_2016.pdf

A pesar de las problemáticas una de las características a favor que se acompañan tanto de lo económico como de lo social es que el segmento específico del negocio tiene la característica de la constante necesidad de buscar prendas para cada ocasión, un gran punto relevante para Vintage Closet para ofertar sus productos y servicios.

1.5.3 Social:

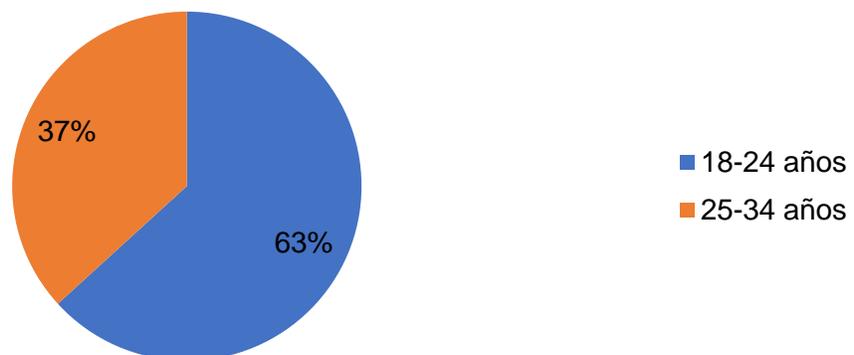
En los factores socioculturales que influyen y afectan a Vintage Closet son la cultura de las personas, especialmente la conducta de consumo en las redes sociales, así también como el poder adquisitivo de compras por lo que se identificó una segmentación específica basada en:

- ✓ Personas de que pertenecen a una clase social con nivel económico clase media y media alta.
- ✓ Personas que se caracterizan por la tendencia a ser joviales, deportistas, emocionales, intereses de moda y quieren hacerse notar.

Los datos a continuación detallan la conducta de un consumidor común femenino en las redes sociales, a través de los cuales se logró identificar la tendencia de compras entre las mujeres nicaragüenses a las que la tienda dirige sus productos y servicios.

Figura No.3 Rango de edades de los encuestados.

Rango de edades de encuestados



Fuente: Resultado de análisis de encuesta aplicada al segmento femenino.

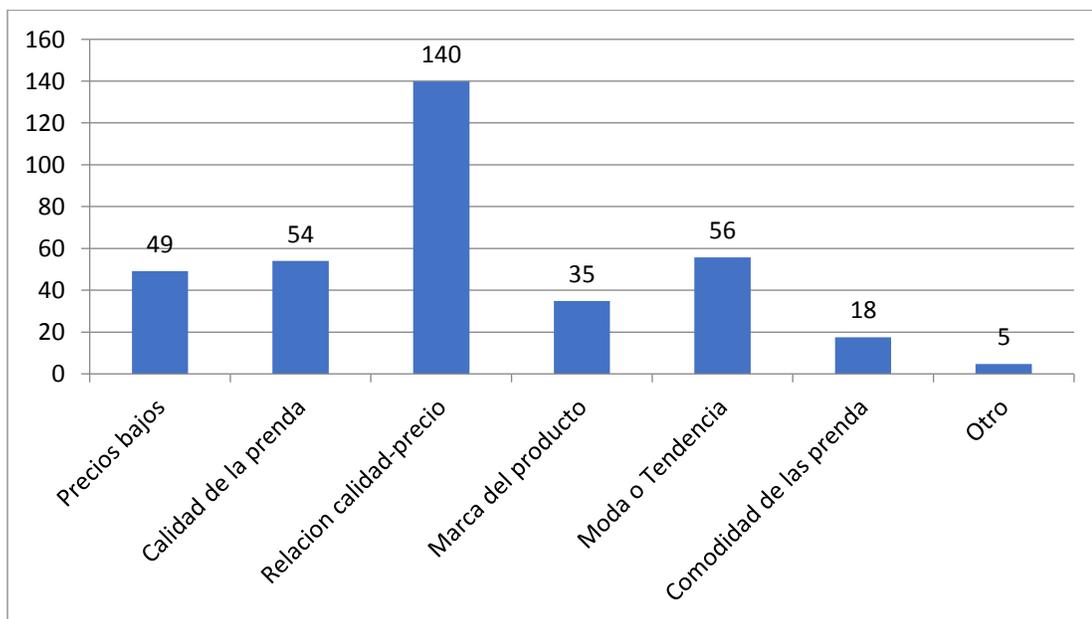
Se obtuvo que un 92% conoce alguna tienda virtual en Facebook de ropa femenina y que el 71% de estos ha realizado por lo menos una compra a tiendas virtuales.

Se obtuvo que el 93% de las personas que han realizado una compra o más a tiendas virtuales se siente satisfecho con los productos adquiridos. Los cuales también indicaron que el promedio de dinero que suelen gastar es de entre \$20 a \$30, representando estos un 59% y un 45% corresponde a los que realizan compras con frecuencia de 1 vez al mes a tiendas virtuales.

Entre los productos de vestir que los clientes mayormente compran esta con un 54% lo que son blusas un 17% lo que son vestidos y un 18% para otros productos como son maquillajes y accesorios.

El factor más influyente al momento de decirse por un producto es la relación precio-calidad seguido por la moda o tendencia y el tercer factor más influyente la calidad de la prenda.

Figura No. 4 Porcentaje de factores de compra.



Fuente: Resultado de análisis de encuesta aplicada.

1.5.4 Tecnológico:

Para la tienda virtual el acceso a internet es de suma importancia, y es vital que los clientes potenciales tengan acceso a este recurso para poder adquirir los productos que Vintage Closet ofrece.

Debido al segmento que la tienda se dirige que es el estrato medio y medio alto, estos cuentan con los recursos para tener acceso a conexiones de internet, ya sea en sus hogares o estos poseen plan de datos, que les permiten interactuar y hacer uso de las redes sociales.

En relación a la cantidad de mujeres que hacen uso de Facebook estas son 969,000 de las cuales el 67.7% de estas son el mercado específico de la tienda virtual que radica desde los 18 a 35 años.

Frente a la tecnología Vintage Closet tiene la oportunidad de crear su plataforma de Ecommerce donde puede vender sus productos de manera aún más fácil y rápida, y en determinada ocasión la tienda podría tener su propia aplicación móvil con la que le podría brindar aun una experiencia única al consumidor por la adaptabilidad de estar adaptado a cualquier dispositivo que tenga el cliente. Este factor ayudaría en gran manera al negocio permitiéndole aumentar las ventas.

1.6 Diagnóstico del entorno

De acuerdo al análisis que se ha realizado previamente sobre la tienda virtual, procedemos a determinar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas, que permitirán la construcción de la matriz FODA en el siguiente capítulo.

1.6.1 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Para el análisis externo de la tienda virtual Vintage Closet, se han tomado todos las variantes que se han analizado de manera amplia en el diagnostico estratégico, donde se hacen notar las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesto el negocio.

Oportunidades:

Las oportunidades de la tienda virtual surgen a través de un análisis del macro entorno, es decir que Vintage Closet no posee control de estos elementos que se analizaron, determinando diferentes oportunidades de mejoras que les permitan crecer una vez que se implementen mediante estrategias.

Entre las diferentes oportunidades identificadas en el análisis se tienen las siguientes:

1. Vintage Closet tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado, dado que en Nicaragua aún no existe un referente fuerte de las tiendas virtuales.
2. Las tiendas virtuales existentes han desaprovechado las nuevas herramientas digitales para mercadeo como bitly y Snapchat, por lo que esto es una oportunidad para Vintage Closet para tener mayor impacto atrayendo más clientes a través de los diferentes canales digitales.
3. El comercio electrónico cada vez está teniendo mayor importancia y presencia en el mercado nicaragüense, lo cual se traduce como una oportunidad de negocio para la tienda, ya que más adelante podría desarrollarse un sitio web con comercio electrónico.
4. La oportunidad de trabajar con agencias de envíos, para vender a nivel centroamericano.
5. La tienda tiene la oportunidad de integrar su propio delivery para poder hacer las entregas en tiempo y forma, esto ayudaría en gran manera el servicio.
6. La tienda posee la oportunidad de elaborar diseños exclusivos que estén bajo la marca de Vintage Closet.
7. La diversificación de los productos para complementar todas las necesidades del segmento femenino, así como línea de calzado, prendas y maquillaje.

8. Dado que la tienda virtual no cuenta con un equipo de trabajo, la oportunidad que tiene es el desarrollar un equipo una estructura que le permita crecer en el tiempo.

9. La tienda tiene la oportunidad de mejorar su gestión de clientes, integrando una persona encargada a las ventas, de esta manera poder dar seguimiento a los pedidos y seguimiento post venta.

10. Crear alianzas con otras tiendas virtuales de otro segmento y crear en conjunto eventos, así desarrollar mayor confianza y credibilidad de los negocios virtuales.

11. La constante necesidad de las mujeres de realizar compras.

Amenazas:

Así como se han identificado las oportunidades de Vintage Closet con el apoyo del análisis del diagnóstico estratégico, se ha llevado de igual manera la determinación de las amenazas que nace de factores influyentes directamente sobre el negocio y que este no puede tener algún control sobre ellas.

Las amenazas identificadas para la tienda virtual son:

1. El modelo de negocio de la tienda es fácil de replicar, y eso exige desarrollar mayor diferenciación en el mercado.

2. El aumento de tiendas virtuales en Facebook, generando mayor competencia para Vintage Closet.

3. La cultura del consumidor nicaragüense, exigen están acostumbrados a las visitas a las tiendas físicas y así conocer la calidad de los productos, lo cual genera cierta inseguridad al realizar una compra en línea.

4. El aumento en precios de transporte, afectando las tarifas de delivery de la tienda.

5. Las afectaciones económicas del país, que podrían reducir la capacidad de compra de las clientas potenciales.

6. El robo de la marca Vintage Closet, lo cual afectaría la imagen del negocio.
7. La percepción de inseguridad en la compra de las personas, por algunas malas experiencias con otras tiendas.

3.2 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Para la determinación de las fortalezas y debilidades de Vintage Closet se identificaron primeramente todos los factores que influyen en la organización a nivel del micro entorno, en donde cada una de estas variables analizadas son controladas por la tienda virtual.

Fortalezas:

Las fortalezas de la tienda virtual son los factores que hoy hacen ser una de las tiendas con presencia firme en las redes sociales y son los elementos claves que hacen agregar valor a los productos y servicios que esta ofrece.

Las fortalezas de la tienda virtual identificados son:

1. La cobertura del delivery en todo el territorio nacional.
2. Los precios accesibles, para la mujer nicaragüense de clase media y media alta.
3. La oferta de prendas finas, exclusivas y de marcas conocidas a nivel internacional.
4. El servicio de cambio de prendas, en casos de que las clientas no se sientan cómodas con el talle de la prenda.
5. Los costos operativos bajos de la tienda y de rápido retorno sobre la inversión.
6. La experiencia y conocimiento para la identificación de las preferencias del cliente de acuerdo al segmento del negocio.
7. El apoyo de un facilitador económico.
8. El delivery personalizado y de horario flexible que ofrece la tienda.

9. La alianza con un fotógrafo para creación de imágenes para el mercadeo de los productos.

10. La alianza con la agencia de delivery en Managua.

Debilidades:

Las debilidades de Vintage Closet son aquellos elementos los cuales la tienda desde que inició sus operaciones ha ido dejando a un lado y posponiendo, por lo que hoy se han convertido en debilidades que, si se dejan pasar, el rumbo del negocio podría cambiar de manera negativa.

1. El 30% de clientes potenciales prefieren realizar compras en tiendas físicas.
2. Solo se aceptan pagos de contado y depósitos.
3. El manejo inconsistente de las ventas e inventario.
4. La tienda virtual aun no registra la marca de Vintage Closet.
5. El uso limitado de las herramientas digitales ya que no se han explotado totalmente.
6. El negocio no se encuentra registrada ante la DGI legalmente bajo las leyes de Nicaragua.
7. La tercerización del servicio delivery, que algunas veces afecta el nivel de la experiencia de compra.
8. No se controla el tiempo total de las entregas para los departamentos fuera de Managua a pesar de que hay tiempos establecidos por el proveedor.
9. La desconfianza al realizar compras con los nuevos proveedores de ropa.

CAPÍTULO II: Diseño del Plan Estratégico

En este capítulo se presentará el diseño del plan estratégico de la tienda virtual Vintage Closet, el cual parte del análisis previo del negocio que se ha realizado en el diagnóstico estratégico a lo largo del capítulo I.

Para el diseño del plan estratégico se declara el perfil estratégico, conformado por la Misión, Visión y Valores de la tienda virtual, debido a que actualmente esta no cuenta con lineamientos que guíen al negocio, y que en cualquier organización son vitales para el correcto funcionamiento.

A través de una serie de herramientas que han permitido evaluar al negocio, tal es el caso de la matriz EFE-EFI se evalúan los factores internos y externos en donde se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas así también los factores críticos que posterior se utilizaran para la formulación de estrategias para alcanzar el éxito.

Finalmente se construyó la matriz FODA identificando las estrategias con la que se desarrollará el plan estratégico que le permitirá a la tienda virtual desarrollarse y lograr el posicionamiento deseado.

2.1 Declaración del Perfil Estratégico

Dado que la tienda Vintage Closet actualmente no cuenta con una misión y visión establecida, se trabajó con las propietarias del negocio una declaración de misión y visión, tomando en cuenta el principio que la misión es un llamado a la acción y que debe partir de que el negocio es un todo y que la visión es de gran importancia para desarrollar un lineamiento congruente entre todas sus partes.

2.1.1 Misión

La Misión propuesta para Vintage Closet es la que se muestra a continuación:

“Somos una tienda virtual de atuendos finos que busca satisfacer al cliente mediante una experiencia de compra fácil, segura y rápida para el segmento joven femenino de Nicaragua”.

2.1.2 Visión

La visión propuesta para Vintage Closet para el periodo 2017-2021 es la que se muestra a continuación:

“Ser la tienda virtual líder del segmento joven femenino a nivel Nacional.”

2.1.3 Valores

Los valores para una organización son el conjunto de filosofías y creencias que formaran parte del comportamiento que integra una cultura, y que se transmite a todos los niveles del negocio.

Dada la importancia de los valores para todo negocio, se han determinado valores para la tienda virtual que son fundamentales y que serán una guía de conducta para los diferentes grupos de interés que se involucren en la tienda virtual.

Los valores propuestos para Vintage Closet son:

✓ Integridad:

Somos honestos y transparentes en todos nuestros procesos.

✓ Pasión:

Ponemos el corazón y toda nuestra energía en todo lo que hacemos.

✓ Compromiso

Nuestro compromiso es la satisfacción de nuestros clientes.

✓ Trabajo en equipo

Unimos nuestras destrezas para ofrecer la mejor atención al cliente.

2.2 Análisis de Factores Externos e Internos

2.2.1 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

La siguiente matriz está compuesta por los factores externos del sistema que son las oportunidades y amenazas que se identificaron en el análisis estratégico de la tienda virtual Vintage Closet en el capítulo I, a estos factores se les otorga un peso en dependencia del impacto que tiene cada uno de ellas para alcanzar el éxito de Vintage Closet y una calificación en base a los resultados de los procedimientos actuales de cómo estos responden a los factores de éxito, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Tabla No.4 Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Vintage Closet tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado, dado que en Nicaragua aún no existe un referente fuerte de las tiendas virtuales.	0.07	3	0.21
2. Las tiendas virtuales existentes han desaprovechado las nuevas herramientas digitales para mercadeo como bitly y Snapchat, por lo que esto es una oportunidad para Vintage Closet para tener mayor impacto atrayendo más clientes a través de los diferentes canales digitales.	0.055	4	0.22
3. El comercio electrónico cada vez está teniendo mayor importancia y presencia en el mercado nicaragüense, lo cual se traduce como una oportunidad de negocio para la tienda, ya que más adelante podría desarrollarse un sitio web con comercio electrónico.	0.055	4	0.22
4. La oportunidad de trabajar con agencias de envíos, para vender a nivel centroamericano.	0.045	3	0.135
5. La tienda tiene la oportunidad de integrar su propio delivery para poder hacer las entregas en tiempo y forma, esto ayudaría en gran manera el servicio.	0.065	3	0.195
6. La tienda posee la oportunidad de elaborar diseños exclusivos que estén bajo la marca de Vintage Closet.	0.07	3	0.21
7. La diversificación de los productos para complementar todas las necesidades del segmento femenino, así como línea de calzado, prendas y maquillaje.	0.055	3	0.165

8. Dado que la tienda virtual no cuenta con un equipo de trabajo, la oportunidad que tiene es el desarrollar un equipo una estructura que le permita crecer en el tiempo.	0.065	2	0.13
9. La tienda tiene la oportunidad de mejorar su gestión de clientes, integrando una persona encargada a las ventas, de esta manera poder dar seguimiento a los pedidos y seguimiento post venta.	0.07	3	0.21
10. Crear alianzas con otras tiendas virtuales de otro segmento y crear en conjunto eventos, así desarrollar mayor confianza y credibilidad de los negocios virtuales.	0.06	3	0.18
11. La constante necesidad de las mujeres de realizar compras.	0.035	3	0.105
Total Ponderado de las Oportunidades	-	-	1.98
Amenazas			
1. El modelo de negocio de la tienda es fácil de replicar, y eso exige desarrollar mayor diferenciación en el mercado.	0.055	3	0.165
2. El aumento de tiendas virtuales en Facebook, generando mayor competencia para Vintage Closet.	0.065	2	0.13
3. La cultura del consumidor nicaragüense, exigen están acostumbrados a las visitas a las tiendas físicas y así conocer la calidad de los productos, lo cual genera cierta inseguridad al realizar una compra en línea.	0.035	2	0.07
4. El aumento en precios de transporte, afectando las tarifas de delivery de la tienda.	0.03	3	0.09
5. Las afectaciones económicas del país, que podrían reducir la capacidad de compra de las clientas potenciales.	0.06	1	0.06
6. El robo de la marca Vintage Closet, lo cual afectaría la imagen del negocio.	0.07	2	0.14
7. La percepción de inseguridad en la compra de las personas, por algunas malas experiencias con otras tiendas.	0.04	2	0.08
Total Ponderado de las Amenazas	-	-	0.735
Total	1		2.715

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos de la matriz EFE se identifica que el total del peso ponderado de las oportunidades es de 1.98 siendo mayor al peso ponderado de las amenazas el cual es de 0.735, determinándose de esta manera que el ambiente externo es favorable para el negocio.

Vintage Closet debe plantearse la necesidad de formular estrategias que tomen en cuenta el factor más crítico de las amenazas como es el robo de la marca y aprovechar las oportunidades del ambiente favorable del negocio para mitigarlas

las cuales a corto o mediano plazo pueden ser un factor tan influyente en el negocio que pueden causar el fracaso.

2.2.2 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

La siguiente matriz está compuesta por los factores internos del sistema que son las fortalezas y debilidades que se identificaron en el análisis estratégico de la tienda virtual Vintage Closet en el capítulo I, a estos factores se les otorga un peso en dependencia del impacto que tiene cada uno de ellas para alcanzar el éxito de Vintage Closet y una calificación en base a los resultados de los procedimientos actuales de cómo estos responden a los factores de éxito, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Tabla No.5 Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. La cobertura del delivery en todo el territorio nacional.	0.05	4	0.2
2. Los precios accesibles, para la mujer nicaragüense de clase media y media alta.	0.05	3	0.15
3. La oferta de prendas finas, exclusivas y de marcas conocidas a nivel internacional.	0.05	3	0.15
4. El servicio de cambio de prendas, en casos de que las clientas no se sientan cómodas con el talle de la prenda.	0.06	4	0.24
5. Los costos operativos bajos de la tienda y de rápido retorno sobre la inversión.	0.05	3	0.15
6. La experiencia y conocimiento para la identificación de las preferencias del cliente de acuerdo al segmento del negocio.	0.05	3	0.15
7. El apoyo de un facilitador económico.	0.05	3	0.15
8. El delivery personalizado y de horario flexible que ofrece la tienda.	0.06	4	0.24
9. La alianza con un fotógrafo para creación de imágenes para el mercadeo de los productos.	0.045	2	0.09
10. La alianza con la agencia de delivery en Managua.	0.04	2	0.08
Total Ponderado de las Fortalezas			1.6
Debilidades			
1. El 30% de clientes potenciales prefieren realizar compras en tiendas físicas.	0.05	2	0.1

2. Solo se aceptan pagos de contado y depósitos.	0.055	3	0.165
3. El manejo inconsistente de las ventas e inventario.	0.06	2	0.12
4. La tienda virtual aun no registra la marca de Vintage Closet.	0.065	2	0.13
5. El uso limitado de las herramientas digitales ya que no se han explotado totalmente.	0.05	3	0.15
6. El negocio no se encuentra registrada ante la DGI legalmente bajo las leyes de Nicaragua.	0.06	3	0.18
7. La tercerización del servicio delivery, que algunas veces afecta el nivel de la experiencia de compra.	0.06	2	0.12
8. No se controla el tiempo total de las entregas para los departamentos fuera de Managua a pesar de que hay tiempos establecidos por el proveedor.	0.05	2	0.1
9. La desconfianza al realizar compras con los nuevos proveedores de ropa.	0.045	2	0.09
Total Ponderado de las Debilidades			1.155
TOTAL	1		2.755

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos de la matriz EFI se identifica que el total del peso ponderado de las fortalezas es de 1.6 siendo mayor al peso ponderado de las debilidades el cual es de 1.155, determinándose de esta manera que la organización es fuerte internamente.

También se puede determinar que aunque Vintage Closet posee fortaleza interna debe plantearse la formulación de estrategias disminuyan las debilidades que afecten el negocio, como el manejo inconsistente de las ventas e inventario también plantearse la necesidad del registro de la marca y registrarse ante la DGI para evitar factores que podrían llevar al fracaso.

2.3 Desarrollo de la Matriz FODA

Para el desarrollo de la matriz FODA se utilizan las Fortalezas y Debilidades que se han identificado del análisis estratégico así también las Oportunidades y Amenazas. Se toma como base el análisis de la matriz EFI y EFE para formular las estrategias que permitan fortalecer internamente la tienda virtual Vintage Closet y estrategias que permitan disminuir los factores críticos que amenazan la tienda. A partir del análisis de ambas matrices se realiza la formulación de las siguientes estrategias:

Tabla No. 6 Matriz Foda

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. La cobertura del delivery en todo el territorio nacional. F2. Los precios accesibles, para la mujer nicaragüense de clase media y media alta. F3. La oferta de prendas finas, exclusivas y de marcas conocidas a nivel internacional. F4. El servicio de cambio de prendas, en casos de que las clientas no se sientan cómodas con el talle de la prenda. F5. Los costos operativos bajos de la tienda y de rápido retorno sobre la inversión. F6. La experiencia y conocimiento para la identificación de las preferencias del cliente de acuerdo al segmento del negocio. F7. El apoyo de un facilitador económico. F8. El delivery personalizado y de horario flexible que ofrece la tienda. F9. La alianza con un fotógrafo para creación de imágenes para el mercadeo de los productos. F10. La alianza con la agencia de delivery en Managua.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. El 30% de clientes potenciales prefieren realizar compras en tiendas físicas. D2. Solo se aceptan pagos de contado y depósitos. D3. El manejo inconsistente de las ventas e inventario. D4. La tienda virtual aun no registra la marca de Vintage Closet. D5. El uso limitado de las herramientas digitales ya que no se han explotado totalmente. D6. El negocio no se encuentra registrado ante la DGI legalmente bajo las leyes de Nicaragua. D7. La tercerización del servicio delivery, que algunas veces afecta el nivel de la experiencia de compra. D8. No se controla el tiempo total de las entregas para los departamentos fuera de Managua a pesar de que hay tiempos establecidos por el proveedor. D9. La desconfianza al realizar compras con los nuevos proveedores de ropa.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Vintage Closet tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado, dado que en Nicaragua aún no existe un referente fuerte de las tiendas virtuales. O2. Las tiendas virtuales existentes han desaprovechado las nuevas herramientas digitales para mercadeo como bitly y Snapchat, por lo que esto es una oportunidad para Vintage Closet para tener mayor impacto atrayendo más clientes a través de los diferentes canales digitales. O3. El comercio electrónico cada vez está teniendo mayor importancia y presencia en el mercado nicaragüense, lo cual se traduce como una oportunidad de negocio para la tienda, ya que más adelante podría desarrollarse un sitio web con comercio electrónico. O4. La oportunidad de trabajar con agencias de envíos, para vender a nivel centroamericano. O5. La tienda tiene la oportunidad de integrar su propio delivery para poder hacer las entregas en tiempo y forma, esto ayudaría en gran manera el servicio. O6. La tienda posee la oportunidad de elaborar diseños exclusivos que estén bajo la marca de Vintage Closet. O7. La diversificación de los productos para complementar todas las necesidades del segmento femenino, así como línea de calzado, prendas y maquillaje. O8. Dado que la tienda virtual no cuenta con un equipo de trabajo, la oportunidad que tiene es el desarrollar un equipo una estructura que le permita crecer en el tiempo. O9. La tienda tiene la oportunidad de mejorar su gestión de clientes, integrando una persona encargada a las ventas, de esta manera poder dar seguimiento a los pedidos y seguimiento post venta. O10. Crear alianzas con otras tiendas virtuales de otro segmento y crear en conjunto eventos, así desarrollar mayor confianza y credibilidad de los negocios virtuales. O11. La constante necesidad de las mujeres de realizar compras.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <p>1. Independizar el servicio delivery para Managua (F1, F8, F10, O5). 2. Diversificar los productos que la tienda virtual ofrece (F3, F6, O6, O7). 3. Crear una estructura organizacional que permita a Vintage Closet fortalecer sus operaciones (O8, O9). 4. Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales. (F9, O1, O2).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <p>5. Mejorar la experiencia de compra a través de la reducción de los tiempos de entrega (O5, D7, D8). 6. Aumentar las ventas haciendo uso de los canales digitales (O2, O3, D5). 7. Proteger la marca legalmente (D2, D4, D6, O1). 8. Desarrollar los procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda (O8, O9, D3). 9. Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente (O6, O7, D9).</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. El modelo de negocio de la tienda es fácil de replicar, y eso exige desarrollar mayor diferenciación en el mercado. A2. El aumento de tiendas virtuales en Facebook, generando mayor competencia para Vintage Closet. A3. La cultura del consumidor nicaragüense, exigen están acostumbrados a las visitas a las tiendas físicas y así conocer la calidad de los productos, lo cual genera cierta inseguridad al realizar una compra en línea. A4. El aumento en precios de transporte, afectando las tarifas de delivery de la tienda. A5. Las afectaciones económicas del país, que podrían reducir la capacidad de compra de las clientas potenciales. A6. El robo de la marca Vintage Closet, lo cual afectaría la imagen del negocio. A7. La percepción de inseguridad en la compra de las personas, por algunas malas experiencias con otras tiendas.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <p>10. Desarrollo de programas de fidelización de clientes (F6, A1, A2). 11. Diferenciar a Vintage Closet de la competencia. (F4, A3).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <p>12. Adquirir un local físico que permita acaparar al segmento que aún no tiene la cultura de realizar compras en línea (D1, A3). 13. Registro de Vintage Closet como marca (D2, D4, D6, A6).</p>

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las estrategias se ha evaluado el impacto que tiene cada uno de los elementos sobre el sistema y a su vez el impacto que tiene el sistema sobre cada uno de los elementos. Para este arreglo matricial se asignó un valor para cada una de las estrategias definidas, los valores a asignar son: nulo = 0; Bajo = 1; Intermedio = 4; Alto = 9.

Listado de estrategias:

E1. Independizar el servicio delivery para Managua.

E2. Diversificar los productos que la tienda virtual ofrece

E3. Crear una estructura organizacional que permita a Vintage Closet fortalecer sus operaciones.

E4. Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales.

E5. Mejorar la experiencia de compra a través de la reducción de los tiempos de entrega.

E6. Aumentar las ventas haciendo uso de los canales digitales.

E7. Proteger la marca legalmente.

E8. Desarrollar los procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda.

E9. Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente.

E10. Desarrollo de programas de fidelización de clientes.

E11. Diferenciar a Vintage Closet de la competencia.

E12. Adquirir un local físico que permita acaparar al segmento que aún no tiene la cultura de realizar compras en línea.

E13. Registro de Vintage Closet como marca.

E14. Desarrollo de contenidos de valor para el segmento específico a través de los canales digitales.

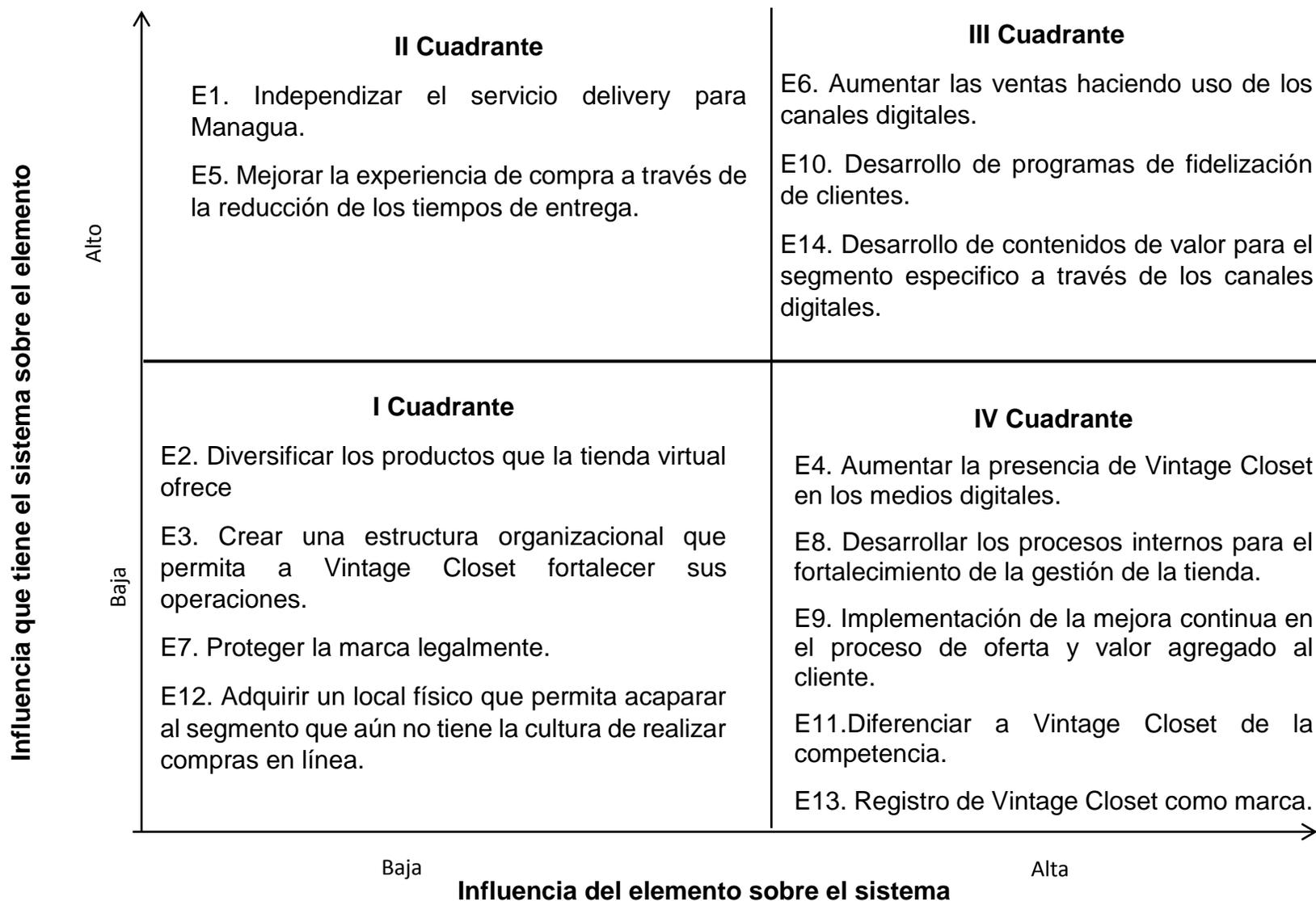
Tabla No.7 Tabla de evaluación de estrategias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E/S
E1	0	0	9	0	9	0	0	4	0	0	0	0	0	0	22
E2	0	0	0	1	0	4	0	0	0	9	0	0	0	0	14
E3	9	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	0	4	0	27
E4	0	0	0	0	0	9	0	0	4	0	9	0	0	9	31
E5	9	0	0	0	0	0	0	4	1	0	1	0	0	0	15
E6	0	0	0	9	0	0	0	1	4	0	4	0	0	9	27
E7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	9	9	0	20
E8	4	0	9	1	9	1	0	0	0	9	1	0	0	1	35
E9	4	0	0	1	4	1	0	1	0	9	4	1	0	9	34
E10	0	0	0	4	4	4	0	4	4	0	1	0	0	4	25
E11	4	1	0	4	4	4	0	0	4	4	0	0	0	9	34
E12	0	0	0	0	0	0	9	0	1	0	1	0	9	1	21
E13	0	9	1	1	0	0	9	4	0	0	0	9	0	0	33
E14	1	0	1	4	4	9	0	0	4	4	4	1	0	0	32
S/E	31	10	20	26	43	32	18	22	23	35	26	20	22	42	

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la evaluación de cada uno de los elementos se procede a colocar cada estrategia en dependencia del impacto que esta ejerce sobre el sistema y la influencia del sistema sobre cada una de las estrategias. Se obtiene el cuadrante más importante que es el IV cuadrante donde se define las estrategias de mayor importancia para la empresa y que se le conoce como área motriz.

Figura No. 5 Influencia de estrategia sobre el sistema e influencia del sistema sobre la estrategia



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las estrategias que se identificaron y que serán relevantes para el desarrollo del negocio y en donde la tienda virtual deberá enfocarse, a estas mismas se les conoce como área motriz de la organización:

4. Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales.
8. Desarrollar los procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda.
9. Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente.
11. Diferenciar a Vintage Closet de la competencia.
13. Registro de Vintage Closet como marca.

CAPÍTULO III: Desarrollo del Plan Operativo

El plan estratégico que se ha planteado a continuación en este capítulo, tiene la finalidad de desarrollar actividades que permitan cumplir con los objetivos que se han abordado en el trabajo expuesto.

El plan se encuentra compuesto de seis estratégicas que se han seleccionado en el análisis y evaluación de la matriz FODA, siendo determinantes estas en la forma que impactan en el sistema, por lo que debido a su nivel de importancia se seleccionaron para formar el plan estratégico que permita el desarrollo y crecimiento de Vintage Closet.

Dentro del plan se han estimado el periodo de ejecución de cada una de las actividades que componen a las estrategias, así también se ha hecho un estimado del recurso económico que se necesitara para llevar a cabo las actividades.

Con la implementación del plan con todas las actividades se espera que el negocio logre desarrollarse y posicionarse como tienda líder del sector femenino en Nicaragua, aprovechando todas sus fortalezas y mejorando cada una de sus debilidades, así también hacer frente a sus amenazas que son cambiantes constantemente.

A continuación, se detalla el plan estratégico para la tienda virtual Vintage Closet con toda la estructura que deberá implementarse en el periodo del segundo semestre 2017 hasta el año 2018, seguido del presupuesto estimado para la ejecución de las actividades y finalmente se presenta la línea de tiempo de la planificación de las estrategias con sus respectivas actividades.

Plan Estratégico Vintage Closet 2017 – 2021

Tabla No. 8 Plan Operativo para Vintage Closet periodo 2017-2021

No.	Estrategia	Objetivo	Actividades	Período de Ejecución	Responsable
1	Aumentar la presencia de Vintage Closet en los medios digitales.	Posicionar la tienda virtual en el territorio nicaragüense como líder de atuendos en el segmento joven femenino	1. Re diseño de la marca	Tercer trimestre 2017	Área de Mercadeo
			2. Realizar campaña digital de lanzamiento de la marca	Primer trimestre 2018	
			3. Realizar cotización de servicios de publicidad en redes sociales	Cuarto trimestre 2017	
			4. Selección y Contratación servicio de administración de redes sociales	Primer trimestre 2018	
			5. Desarrollar videos cortos, para interactuar con clientes sobre lanzamiento de nueva colección, hablar de temas top sobre moda, tips de moda y responder dudas de las clientas.	Segundo Trimestre 2018	
			6. Implementación de herramientas para concursos y promociones (WOBOX)	Tercer Trimestre 2018	
			7. Realizar campaña publicitaria sobre el lanzamiento del sitio web	Tercer Trimestre 2019	
			8. Implementación de Pixeles de seguimiento de Facebook con el sitio web	Cuarto Trimestre 2019	
			9. Implementación de las campañas de Inbound marketing (Mailchimp)	Primer trimestre 2020	
			10. Creación de un video publicitario sobre códigos de descuento en compras en línea	Primer trimestre 2021	
2	Registro de Vintage Closet como marca.	Asegurar la marca de la tienda virtual en un 100% frente algún robo o fraude	1. Realizar la investigación de nombre en registro mercantil.	Primer Trimestre 2018	Gerencia
			2. Registrar el negocio en la alcaldía.		
			3. Registro del negocio en DGI.		
			4. Adquirir código de comercio		
3	Desarrollar procesos internos para el fortalecimiento de la gestión de la tienda	Optimizar los procesos, tareas en un 80% a lo largo de los 5 años	1. Definir un organigrama para el negocio.	Tercer trimestre 2017	Gerencia
			2. Definir los roles y tareas para cada uno de los involucrados.	Tercer trimestre 2017	
			3. Adquirir el POS para admitir pagos con tarjetas de crédito	Primer trimestre 2018	
			4. Definir e implementar indicadores para medir el desempeño de personal y los procesos de las diferentes áreas del negocio.	Cuarto Trimestre 2018	
			5. Establecer metas de ventas y proyecciones de ventas.	Primer Trimestre y Segundo Trimestre 2018 (Este requerirá de continuas evaluaciones por lo que a cada inicio de año se deberán realizar análisis de metas de ventas)	
			6. Re definir el presupuesto de compra.	Segundo Trimestre 2018	
			7. Reorganizar y normar el inventario del negocio.	Primer y Segundo trimestre 2018	
			8. Contratar personal para el área de venta	Segundo Trimestre 2018	
			9. Contratación de un motorizado para los envíos en Managua.	Segundo Trimestre 2018	
			10. Investigación de sistemas de facturación y administración de inventario	Segundo Trimestre 2019	

			11. Implementación de un sistema de facturación y control de inventario.	Tercer Trimestre 2019	
4	Diferenciar a Vintage Closet de la competencia	Posicionar la marca en la mente de los consumidores nicaragüenses	1. Contratar un embajador de marca	Primer Trimestre 2020	Área de Mercadeo
			2. Investigación de programas de fidelización	Segundo Trimestre 2020	
			3. Lanzar programa de fidelización de clientes.	Cuarto Trimestre 2020	
			4. Investigación de las mejores promociones para atracción y retención de clientes	Primer Trimestre 2021	
			5. Lanzar promociones semanales para los clientes frecuentes.		
			6. Investigación de empresas de desarrollo de sitios webs Ecommerce		
			7. Solicitud de propuestas a proveedores de desarrollo de sitios webs		
			8. Análisis de propuestas de proveedores de desarrollo de sitios webs Ecommerce		
			9. Contratación a proveedor		
			10. Compra de dominio para sitio web		
			11. Compra de Hosting		
			12. Lanzamiento de Sitio web	Segundo trimestre 2021	
			13. Contratación de administrador de plataforma web Ecommerce	Segundo Trimestre 2021	
			14. Creación de códigos de descuento para compras en línea	Cuarto Trimestre 2021	
5	Implementación de la mejora continua en el proceso de oferta y valor agregado al cliente	Permitir a la tienda adaptarse a los cambios del mercado en el tiempo.	1. Explorar las necesidades constantes del cliente	Tercer Trimestre 2017-2021	Área de Mercadeo
			2. Investigación y análisis posibles proveedores	Tercer Trimestre 2017	
			3. Traer una línea de prendas exclusivas.	A partir del primer Trimestre 2018	
			4. Adquirir prendas de tendencias antes que la competencia.	A partir del primer trimestre 2018	
			5. Creación de eventos promocionales en cafeterías de Managua y los departamentos	Tercer Trimestres 2018	
			6. Optimizar los tiempos de atención al cliente.	Segundo Trimestre 2019	
			7. Diversificar la línea de productos de la tienda	Cuarto Trimestre 2019	
			8. Lanzamiento de la nueva línea de productos bajo la marca de Vintage Closet	Primer Trimestre 2020	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de plan estratégico de Vintage Closet 2017-2022

Tabla No 9. Costo expresado en dinero por cada una de las estrategias del plan operativo.

Estrategia	Actividades	Presupuesto Mensual	Presupuesto Total Por los 5 años	Presupuesto Total de la estrategia
1	1. Re diseño de la marca	C\$ 8,880.00	C\$ 8,880.00	C\$ 622,784.00
	2. Realizar campaña digital de lanzamiento de la marca	C\$ 2,960.00		
	3. Realizar cotización de servicios de publicidad en redes sociales			
	4. Selección y contratación servicio de administración de redes sociales	C\$ 11,840.00	C\$ 568,320.00	
	5. Desarrollar videos cortos, para interactuar con clientes sobre lanzamiento de nueva colección, hablar de temas top sobre moda, tips de moda y responder dudas de las clientas.	No se pagará		
	6. Implementación de herramientas para concursos y promociones (WOBOX)			
	7. Realizar campaña publicitaria sobre el lanzamiento del sitio web	C\$ 2,960.00	C\$ 2,960.00	
	8. Implementación de Pixeles de seguimiento de Facebook con el sitio web			
	9. Implementación de las campañas de Inbound marketing (Mailchimp)	Versión gratuita		
	10. Creación de un video publicitario sobre códigos de descuento en compras en línea	C\$ 296.00	C\$ 42,624.00	
2	1. Realizar la investigación de nombre en registro mercantil.	C\$ 8,800.00	C\$ 8,800.00	C\$ 8,800.00
	2. Registrar el negocio en la alcaldía.			
	3. Registro del negocio en DGI.			
	4. Adquirir código de comercio			
3	1. Definir un organigrama para el negocio.			C\$ 802,800.00
	2. Definir los roles y tareas para cada uno de los involucrados.			
	3. Adquirir el POS para admitir pagos con tarjetas de crédito			
	4. Definir e implementar indicadores para medir el desempeño de personal y los procesos de las diferentes áreas del negocio.			
	5. Establecer metas de ventas y proyecciones de ventas.			
	6. Re definir el presupuesto de compra.			
	7. Reorganizar y normar el inventario del negocio.			
	8. Contratar personal para el área de venta	C\$ 11,840.00	C\$ 532,800.00	
	9. Contratación de un motorizado para los envíos en Managua.	C\$ 6,000.00	C\$ 270,000.00	
	10. Investigación de sistemas de facturación y administración de inventario			
	11. Implementación de un sistema de facturación y control de inventario.			

4	1. Contratar un embajador de marca	C\$ 1,500.00	C\$ 36,000.00	C\$ 256,520.00
	2. Investigación de programas de fidelización			
	3. Lanzar programa de fidelización de clientes.			
	4. Investigación de las mejores promociones para atracción y retención de clientes			
	5. Lanzar promociones semanales para los clientes frecuentes.			
	6. Investigación de empresas de desarrollo de sitios webs Ecommerce			
	7. Solicitud de propuestas a proveedores de desarrollo de sitios webs			
	8. Análisis de propuestas de proveedores de desarrollo de sitios webs Ecommerce			
	9. Contratación a proveedor			
	10. Compra de dominio para sitio web	C\$ 74,000.00	C\$ 74,000.00	
	11. Compra de Hosting	C\$ 1,480.00	C\$ 1,480.00	
	12. Lanzamiento de Sitio web	C\$ 2,960.00	C\$ 2,960.00	
	13. Contratación de administrador de plataforma web Ecommerce			
	14. Creación de códigos de descuento para compras en línea	C\$ 142,080.00	C\$ 142,080.00	
5	1. Explorar las necesidades constantes del cliente			C\$ 127,360.00
	2. Investigación y análisis posibles proveedores			
	3. Traer una línea de prendas exclusivas.			
	4. Adquirir prendas de tendencias antes que la competencia.			
	5. Creación de eventos promocionales en cafeterías de Managua y los departamentos	C\$ 4,440.00	C\$ 62,160.00	
	6. Optimizar los tiempos de atención al cliente.			
	7. Diversificar la línea de productos de la tienda	C\$ 59,200.00	C\$ 59,200.00	
	8. Lanzamiento de la nueva línea de productos bajo la marca de Vintage Closet	C\$ 3,000.00	C\$ 6,000.00	
Total				C\$ 1,818,264.00

Fuente: Elaboración propia

Línea de tiempo para la ejecución de tareas

Tabla No. 10 Periodo de ejecución de actividades dividido en cuatrimestres.

Actividades	2017				2018				2019				2020				2021			
	I	II	III	IV																
E1. A1 Rediseño de la marca																				
E3. A1 Definir un organigrama para el negocio																				
E3. A2 Definir los roles y tareas para cada uno de los involucrados																				
E5. A1 Explorar la necesidad constante del cliente																				
E5. A2 Investigación y análisis posibles proveedores																				
E1. A3 Realizar cotización de servicios de publicidad en redes sociales																				
E1. A2 Realizar campaña digital de lanzamiento de la marca																				
E1. A4 Selección y Contratación servicio de administración de redes sociales																				
E2. A1 Realizar la investigación de nombre en registro mercantil																				
E2. A3 Registrar el negocio en la alcaldía																				
E2. A4 Adquirir código de comercio																				
E2. A5 Registro del negocio en DGI																				
E3. A3 Adquirir el POS para admitir pagos con tarjetas de crédito																				
E5. A3 Traer una línea de prendas exclusivas																				
E3. A5 Establecer metas de ventas y proyecciones de ventas																				
E3. A7 Reorganizar y normar el inventario del negocio																				
E5. A4 Adquirir prendas de tendencias antes que la competencia																				
E1. A5 Desarrollar videos cortos, para interactuar con clientes sobre lanzamiento de nueva																				
E3. A6 Re definir el presupuesto de compra																				
E3. A8 Contratar personal para el área de venta																				
E3. A9 Contratación de un motorizado para los envíos en Managua																				
E1. A6 Implementación de herramientas para concursos y promociones (WOBOX)																				
E5. A5 Creación de eventos promocionales en cafeterías de Managua y los departamentos																				
E3. A4 Definir e implementar indicadores para medir el desempeño de personal y los procesos																				
E3. A10 Investigación de sistemas de facturación y administración de inventario																				
E5. A6 Optimizar los tiempos de atención al cliente																				
E1. A7 Realizar campaña publicitaria sobre el lanzamiento del sitio web																				
E3. A11 Implementación de un sistema de facturación y control de inventario																				
E1. A8 Implementación de Pixeles de seguimiento de Facebook con el sitio web																				
E5. A7 Diversificar la línea de productos de la tienda																				
E1. A9 Implementación de las campañas de Inbound marketing (Mailchimp)																				
E5. A8 Lanzamiento de la nueva línea de productos bajo la marca de Vintage Closet																				
E4. A1 Contratar un embajador de marca																				
E4. A2 Investigación de programas de fidelización																				
E4. A3 Lanzar programa de fidelización de clientes																				
E1. A10 Creación de un video publicitario sobre códigos de descuento en compras en línea																				
E4. A4 Investigación de las mejores promociones para atracción y retención de clientes																				
E4. A5 Lanzar promociones semanales para los clientes frecuentes																				
E4. A6 Investigación de empresas de desarrollo de sitios webs Ecommerce																				
E4. A7 Solicitud de propuestas a proveedores de desarrollo de sitios webs																				
E4. A8 Análisis de propuestas de proveedores de desarrollo de sitios webs Ecommerce																				
E4. A9 Contratación a proveedor																				
E4. A10 Compra de dominio para sitio web																				
E4. A14 Creación de códigos de descuento para compras en línea																				
E4. A11 Compra de Hosting																				
E4. A12 Lanzamiento de Sitio web																				
E4. A13 Contratación de administrador de plataforma web Ecommerce																				

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Se ha elaborado un plan estratégico para la tienda virtual Vintage Closet para ser desarrollado en el periodo 2017-2021, con el cual la tienda tendrá la oportunidad de implementar para el fortaleciendo y desarrollo del negocio.
- Se ha determinado la situación actual de la tienda Vintage Closet en base al análisis de los factores externos e internos existentes, con el cual se dio lugar al desarrollo de la matriz FODA.
- Se definió el perfil estratégico de la tienda Vintage Closet la cual ha servido de referente para el diseño del plan estratégico, poniendo así una misión, visión y los valores que han sido la guía para el establecimiento adecuado de estrategias que se centran bajo estas directrices.
- Se formularon estrategias para el desarrollo, crecimiento económico y posicionamiento de la tienda virtual Vintage Closet, sobre la base de la situación actual de la empresa y su entorno competitivo. A través de estas estrategias Vintage Closet podrá marcar la diferentes frente a la competencia y podrá demostrar su valor agregado en su oferta, acaparando una mayor cuota de mercado, y donde el segmento específico podrá identificar la marca.
- Se diseñó un plan estratégico, para el desarrollo de las estrategias planteadas con miras a implementarse en el periodo 2017-2021.

Recomendaciones

- Analizar, estudiar e implementar el plan estratégico que se ha desarrollado para el desarrollo del negocio.
- Realizar un levantamiento de procesos y actividades, siendo estas documentadas.
- Desarrollar la estructura interna, ya que es una de las estrategias más relevantes dentro del plan estratégico.
- Dar a conocer a los encargos y propietarios todas las funciones y actividades que deben cumplir para alcanzar los objetivos establecidos.
- Diseñar indicadores que se deberán implementar cada semestre, que le permitan al negocio estar en mejora continua.
- Tomar la debida seriedad para la implementación del plan, así como el tiempo y forma que se ha expuesto en el documento.

Bibliografía

- Cadia, D. (11 de Junio de 2012). Nicaragua Frente al Comercio Electronico. Managua, Nicaragua.
- Chiavetano, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- (FRANCÉS. Antonio. , 2006) Consultores, A. (2010). *Elaboracion del Plan Estrategico*. ECO3 Colecciones.
- Ilifebelt. (2014). *Estudio RSCA Centroamérica*.
- KOTLER, P. y. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- KOTLER, P. y. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.
- Ortega, J. (16 de Mayo de 2014). Nicaragua: Comercio electrónico en pañales. Managua, Nicaragua.
- Sapiro, I. C. (2011). *Planeacion Estrategica Fundamieto y Aplicaciones*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- DAVID, FRED R. . (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición Prentice Hall México*.
- Fleitman Jack, McGraw Hill. (2000). *Negocios Exitosos*.
- FRANCÉS. Antonio. . (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación. . Mexico.
- OGOR ANSOFF. . (1990). "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, vol.1 (2).
- THOMAS Ñ. WHEELEN Y J DAVID HUNGER. (2005). *Strategic Management and Business Policy*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Anexo 1: Encuesta para el segmento meta.

Segmento:

La encuesta se aplicó a mujeres en Facebook entre las edades de 18-35 años y está dirigida a las mujeres de Nicaragua que hacen uso de la red social Facebook, mediante la cual deseamos:

- Determinar el interés de las mujeres en Nicaragua sobre el comercio electrónico.
- Identificar la frecuencia de compra
- Conocer los gustos de las mujeres a la hora de realizar una compra.
- Conocer el presupuesto promedio de las mujeres que compra en Facebook.

Muestra

La población femenina son los clientes potenciales para Vintage Closet, por lo que en Nicaragua según datos de un estudio del último año se registró 1,900,000 usuarios en la red social más popular Facebook, de las cuales el 51% son mujeres es decir 969,000, y analizando por rango de edades para este estudio, se tomaran las edades de 18 – 34 años de edad que en porcentaje serían el 67.7% de las mujeres en Facebook siendo un total de 656,013.

Partiendo del segmento meta de Vintage Closet se ha aplicado el muestreo estratificado; partiendo de los porcentajes previamente mencionados quedando el cálculo de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{656,013 * (0.5^2) + (1.96)^2}{(656,013 - 1) * (0.05^2) + (0.5^2 * 1.96^2)}$$

$$n = 384 \text{ Mujeres a encuestar}$$

Preguntas:

Edad _____

1. ¿Conoce de alguna tienda virtual en Facebook de ropa femenina?

- Sí.
- No. Si tu respuesta es No finalizar la encuesta.

2. ¿Alguna vez ha realizado compras por Facebook a tiendas virtuales nicaragüenses?

- Sí.
- No. Si tu respuesta es No pasar a la pregunta número 18.

3. ¿Se ha sentido satisfecho con las compras que has realizado?

- Sí.
- No.

4. ¿Qué promedio de dinero gasta en compras en tiendas virtuales mensualmente?

- 20 -30 dólares.
- 40-50 dólares.
- 50-80 dólares.
- 80-100 dólares.
- 100 a más.

5. ¿Con que frecuencia realiza compras a tiendas virtuales?

- Una vez por semana.
- Una vez al mes.
- Dos veces al mes.
- Otro: _____

6. ¿Qué producto es el que mayormente compra?

- Pantalones.
- Blusas.
- Rompers.

- Vestidos.
- Shores.
- Otro: _____

7. ¿Qué factor es el que influye más al momento de realizar la compra?
Puede seleccionar más de una opción

- Precios bajos
- Calidad del producto
- Relación Calidad-Precio
- Marca del producto
- Moda o Tendencia
- Comodidad al usar la prenda
- Otro:

8. ¿Conoces la tienda Virtual Vintage Closet?

- Sí.
- No. Si tu respuesta es No pasar a la pregunta número 16.

9. ¿Cómo conoció la tienda virtual Vintage Closet?

- Facebook
- Referencia de un amigo, familiar o conocido.
- Conozco a las propietarias de la tienda.
- Otro:

10. ¿Has realizado alguna compra en esta tienda?

- Sí.
- No. Si tu respuesta es No pasar a la pregunta número 17.

11. ¿Qué tan satisfactoria fue la experiencia de compra? Indiqué el porqué de su opción.

- Muy buena.
- Buena.
- Regular.

- Mala.

12. ¿Con que frecuencia realiza compra en Vintage Closet?

- Una vez por semana
- Una vez al mes
- dos veces al mes
- Otro: _____

13. ¿Qué factor es el que influye más al momento de realizar la compra en Vintage Closet?

- Puede seleccionar más de una opción
- Precios Bajos
- Calidad del Producto
- Relación Calidad-Precio
- Marca del producto
- Moda o Tendencia
- Comodidad de la prenda
- Otro: _____

14. ¿Qué producto es el que mayormente compra en Vintage Closet?

- Pantalones
- Blusas
- Rompers
- Vestidos
- Shores
- Otro: _____

15. ¿Qué es lo que le llama la atención de hacer compras en tiendas virtuales? Indiqué el porqué de su opción.

- Facilidad de compra.
- Precios Accesibles.
- Atención personalizada.
- Otros, especifique.

16. ¿Qué tipo de pago prefiere al comprar en tiendas virtuales?

- En efectivo

- Con tarjetas de crédito
- Depósitos en bancos

17. Si su respuesta a la pregunta 10 fue NO indique la razón de porque no ha realizado una compra en Vintage Closet?

- Precios altos
- No hay prendas de mi talla
- Las prendas son muy pequeñas
- Malas Referencias
- No es una tienda de mi gusto
- Siento inseguridad
- Otro: _____

18. ¿Por qué razones no ha realizado una compra en Facebook?

- Inseguridad del proceso.
- No encuentro tiendas de mi gusto.
- Los productos son muy caros.
- Los productos son de mala calidad.
- Otro: _____

Anexo 2: Check List para análisis de las tiendas virtuales más conocidas en Facebook.

Tabla No.11 Check List de tiendas virtuales

Lista	Izas Fashion	Woman Side	Trendy Boutique	Look del día	La Percha Boutique	Eleganza Boutique	Vintage Me	Colors	Está de Moda	Blanca Garcia-Moda Mujer
Poseen páginas en Instagram	no	si	no	si	no	si	si	no	si	si
Poseen página en twitter	no	si	no	no	no	no	no	no	no	si
Poseen página web con ecommerce	no	no	no	no	no	si	no	no	no	no
Poseen local	si	si	si	no	no	no	si	no	no	no
Realizan envíos a nivel nacional	si	no	si	si	no	si	no	no	no	si
Precios Accesibles	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Pagos con tarjetas de créditos	si	si	si	si	si	si	si	no	si	si
Ropa Fina Americana	si	si	si	si	no	si	si	si	no	si
Pagos con efectivo	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no
Pagos por depósitos en banco	no	si	si	si	si	si	si	no	si	si
Ventas de ropa de Hombre	no	no	no	no	no	si	no	no	no	no
Tienen un embajador de su marca	no	no	no	si	no	no	si	no	no	si
Venta de accesorios	si	si	si	si	no	si	si	no	no	no
Pagan publicidad en facebook	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Números de seguidores	18,600	24,660	13,000	31,500	76,555	30,800	27, 500	5,403	37,520	19,700
Trabajan con terceros para los envíos	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Hacen publicidad en medios de comunicación	no	no	no	si	no	no	si	no	no	si
Realizan video blogs	no	no	no	si	no	no	no	no	si	no

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Check list aplicable para los canales de distribución

Tabla No.12 Check List de Canales de Distribución.

Lista	Correos de Nicaragua	Nicamandados	Sermeni
Realizan envío a toda Nicaragua	Si	No	No
Rangos de Precios	50-120	120-180	70-170
Garantía sobre paquetes	Si	Si	Si
Envíos en tiempo y forma	Si en un 90%	No	Si en un 80%
Disponibilidad	Si	No	Si
Promedio de tiempos de entregas	24-48 horas	Transcurso del día	Hora en que se establece la entrega

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Check list aplicable para selección de Red Social

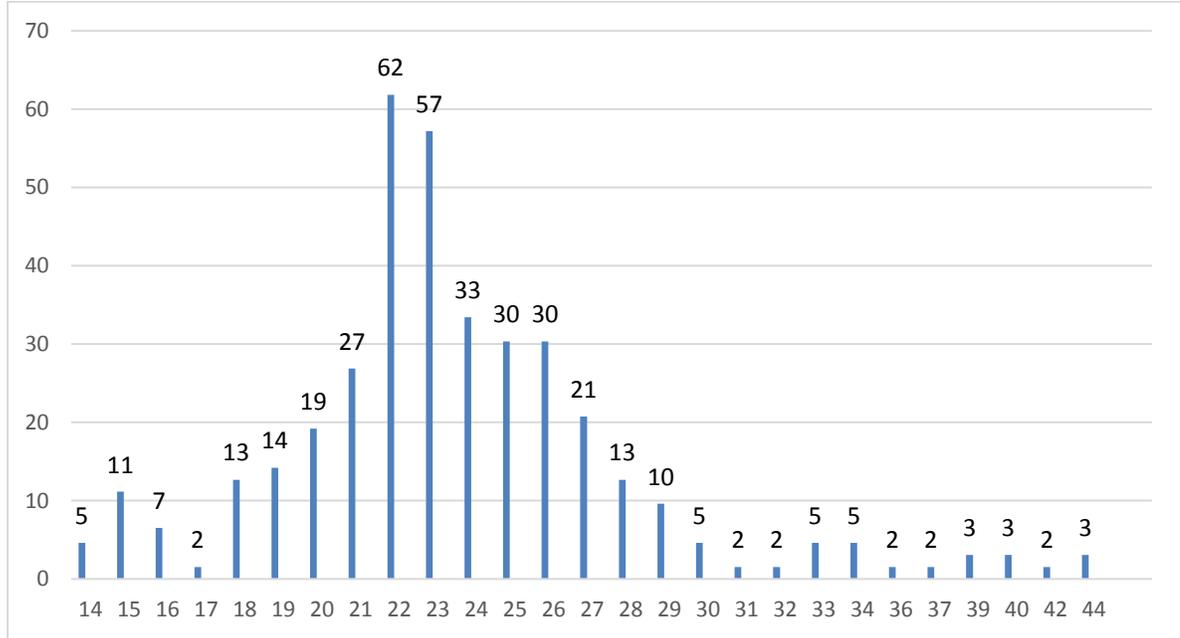
Tabla No. 13 Check List de Redes Sociales.

Lista	Facebook		Twitter		Instagram		Snapchat	
	SI	NO	SI	NO	SI	No	SI	NO
Cantidad de Usuarios e interacción								
Monitoreo de actividad (Like, seguidores)	x			x	x			x
Influente en los jóvenes	x			x	x		x	
Control de interacciones de la página	x			x	x			x
Dinamismo de contenido	x		x		x		x	
Captación de nuevos clientes	x			x	x		x	
Generación de dialogo	x			x	x		x	
Campañas y Anuncios	x			x	x			x
Control estadístico de la página								
Herramientas estadísticas de la pagina	x			x	x			x
Estadísticas de interacción	x			x	x			x
Comparativas con otras páginas de interés	x			x				x
Costos Publicidad								
Costos bajos de publicidad	x			x	x			x
Publicidad pagada	x			x	x			x
Facilidad de realizar ventas	x			x	x		x	

Fuente: Elaboración propia.

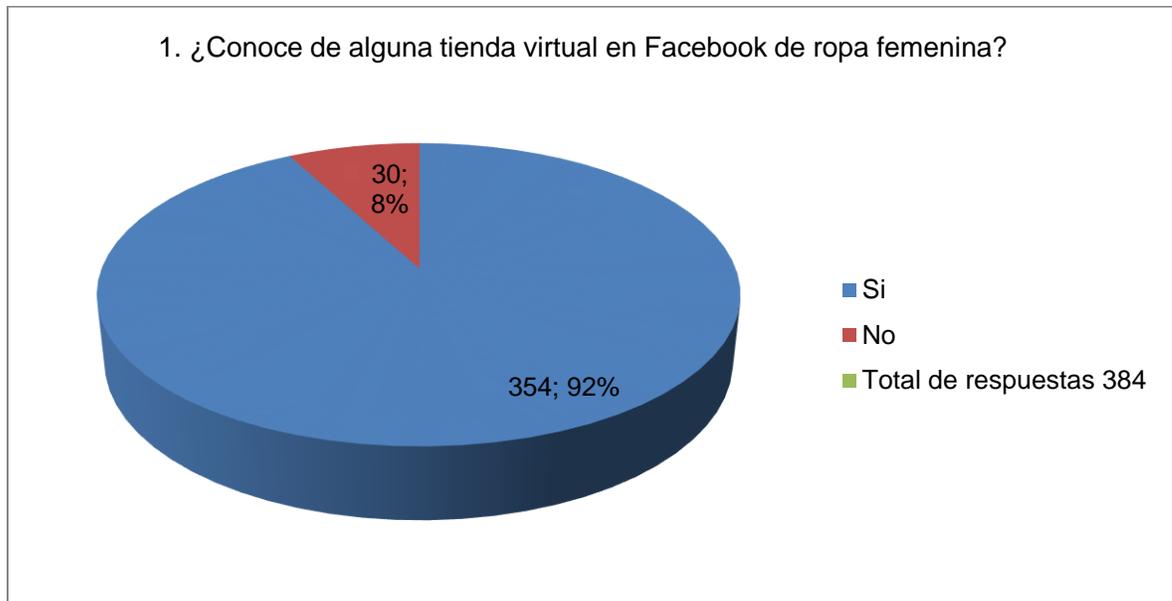
Anexo 5: Procesamiento de Encuesta

Figura No. 5 Agrupación por edad de los encuestados.



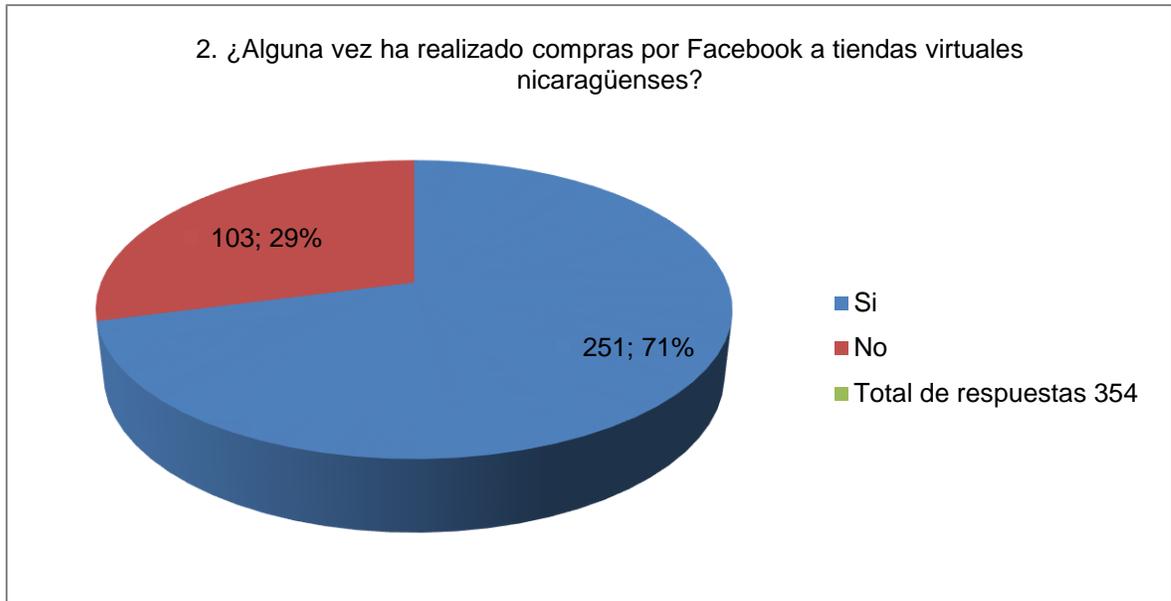
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 6 Porcentaje de personas que conocen una tienda virtual de ropa femenina en facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 7 Personas que han realizado compras a tiendas virtuales nicaragüenses.



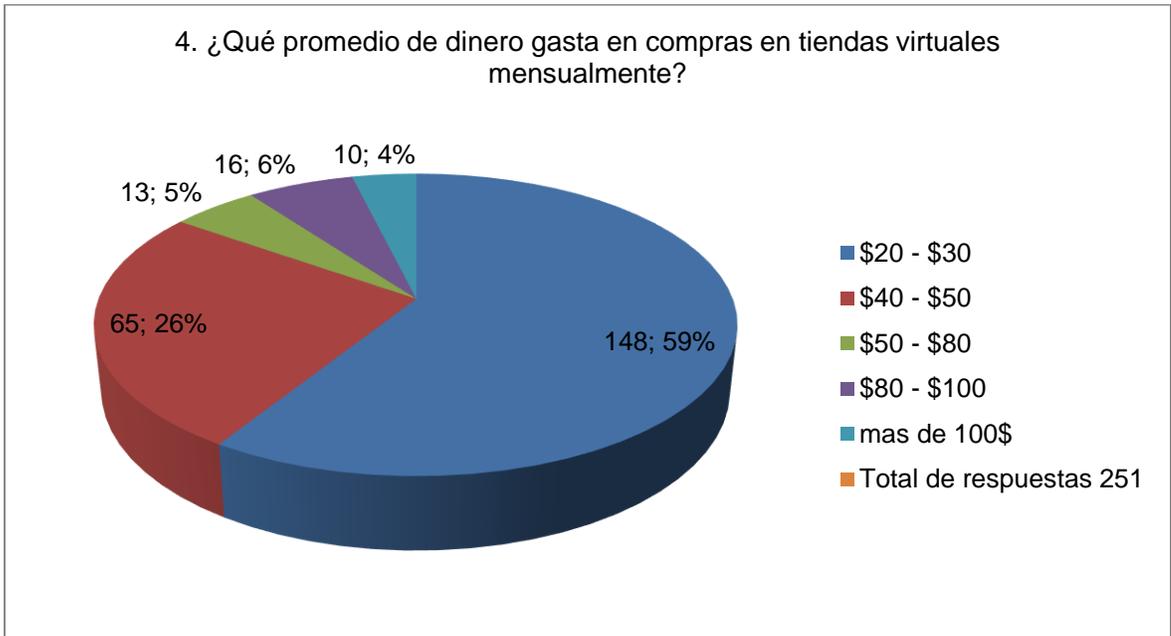
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 8 Personas que se han sentido satisfecho con las compras realizadas.



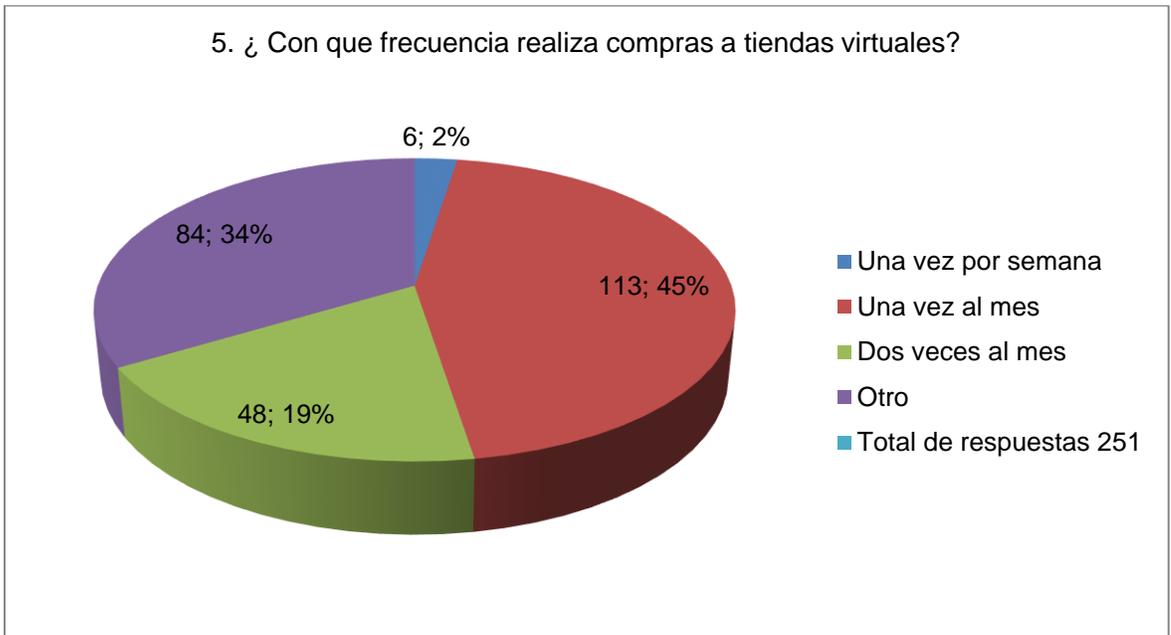
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 9 Promedio de dinero que gasta en compras.



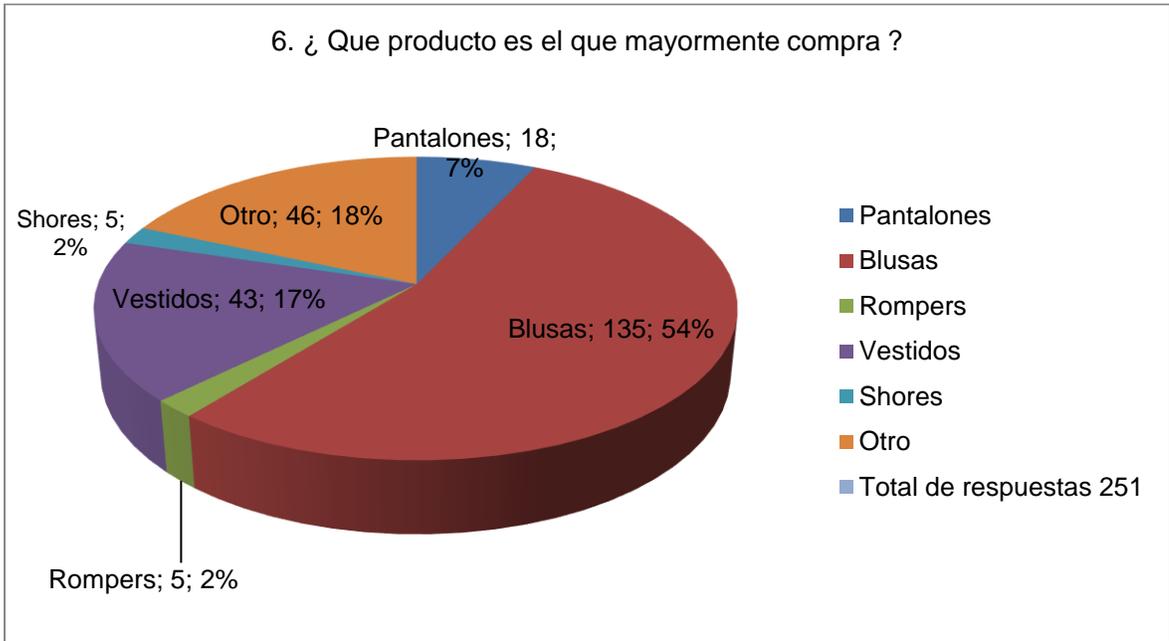
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 10 Frecuencia con que las personas realizan compras.



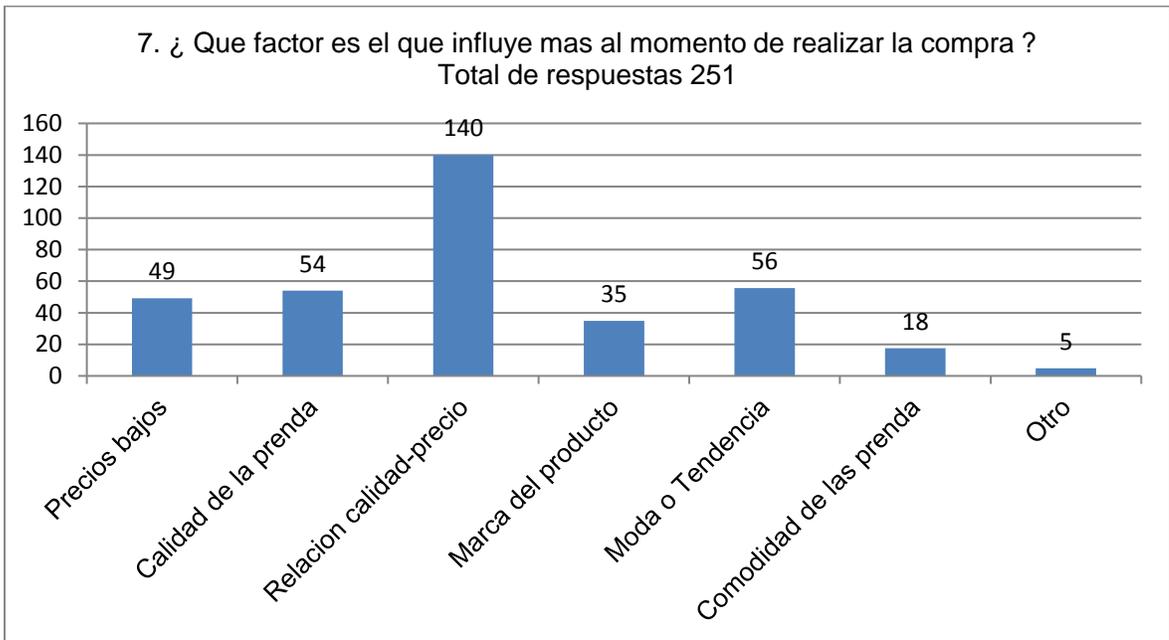
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 11 Tipos de producto que compran las personas encuestadas.



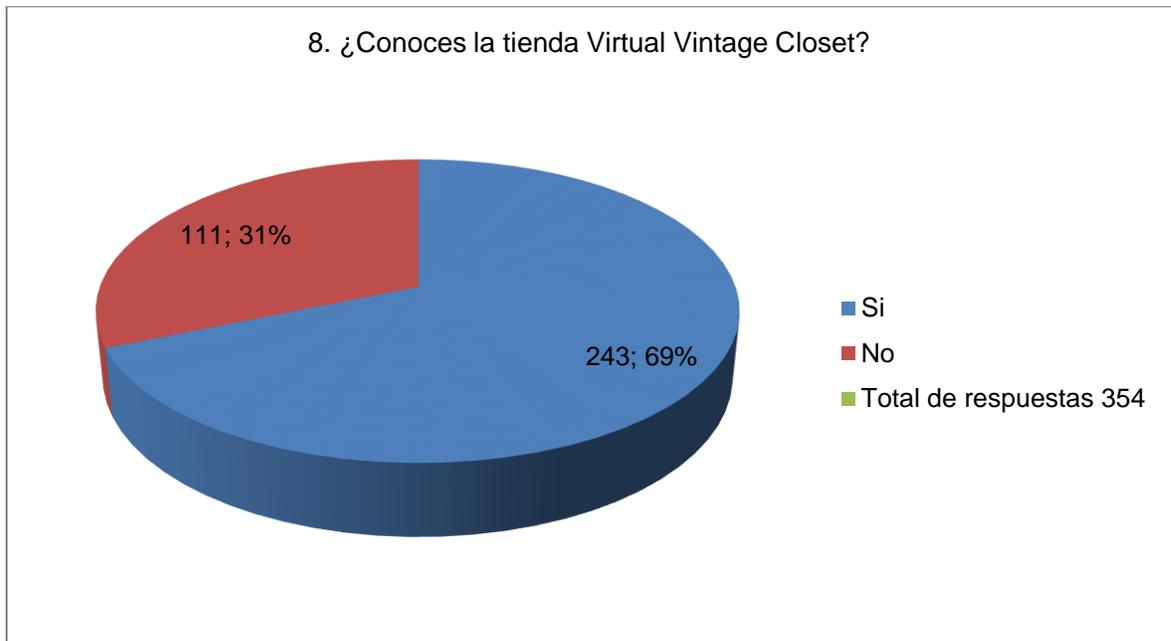
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 12 Factores más influyentes al realizar las compras.



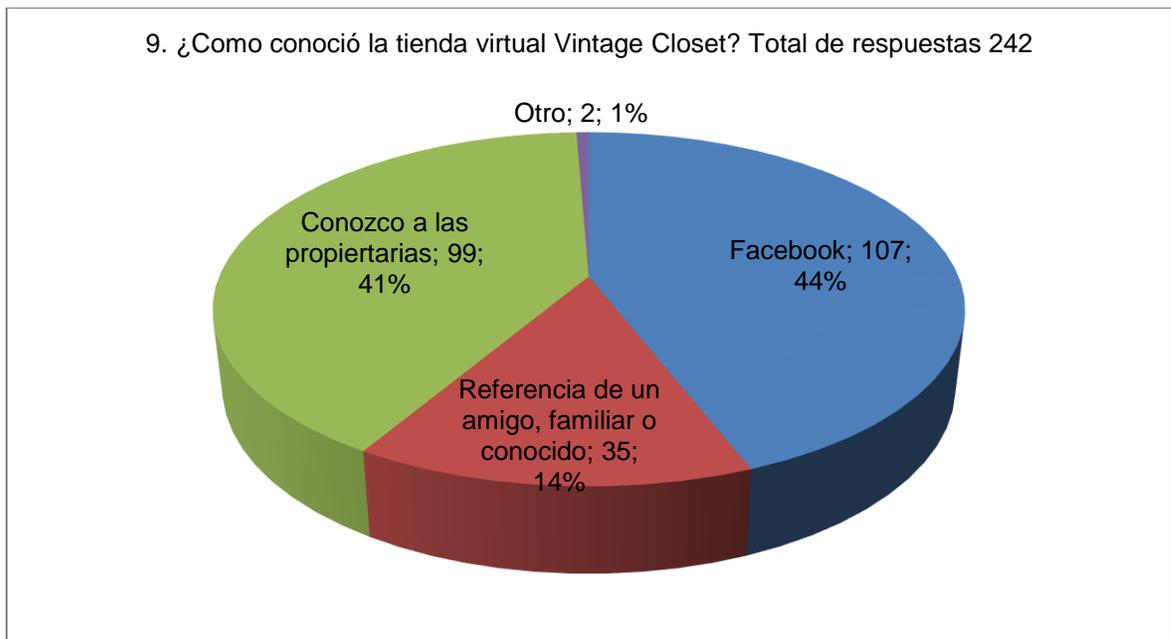
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 13 Personas que conoce la tienda Vintage Closet.



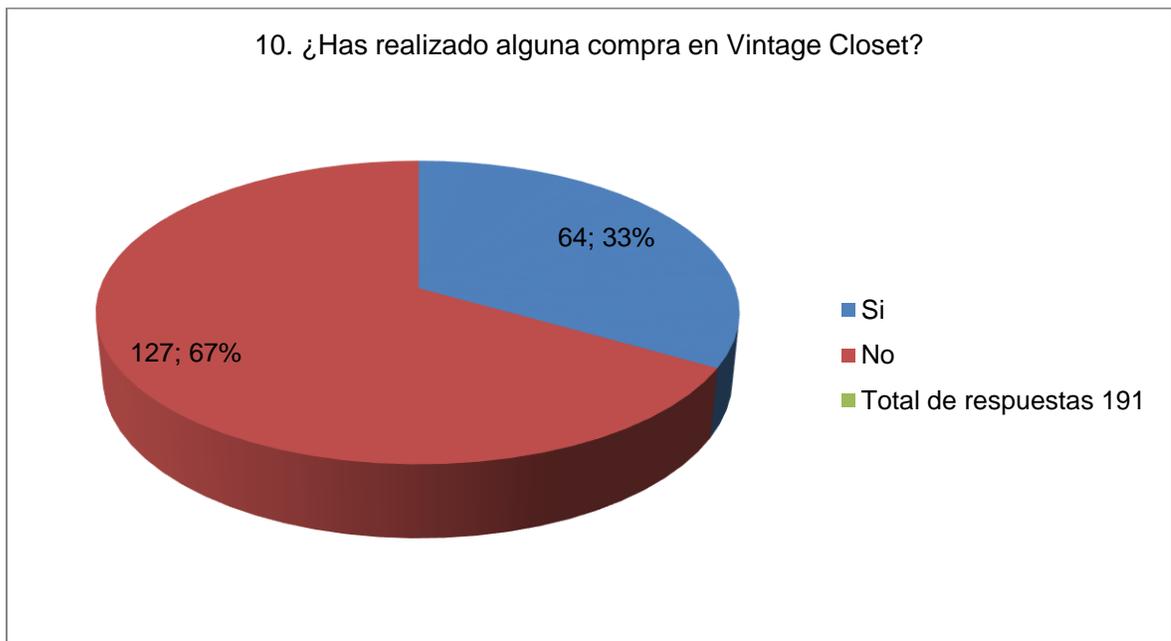
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 14 Como conocieron los encuestados la tienda Vintage Closet.



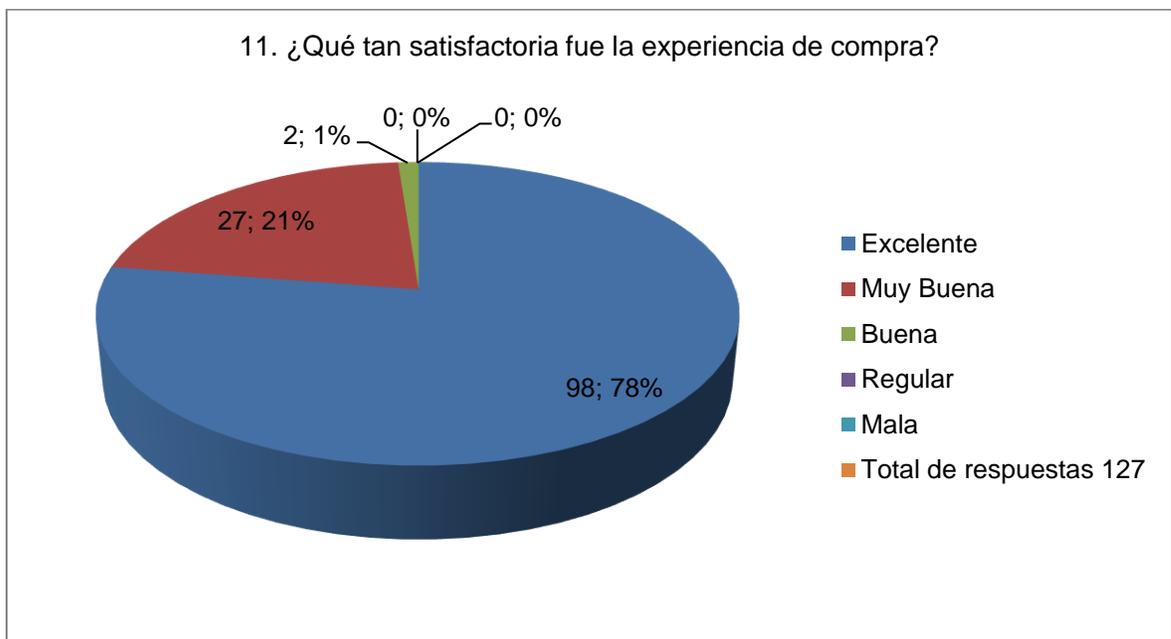
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 15 Personas que han realizado compras en Vintage Closet.



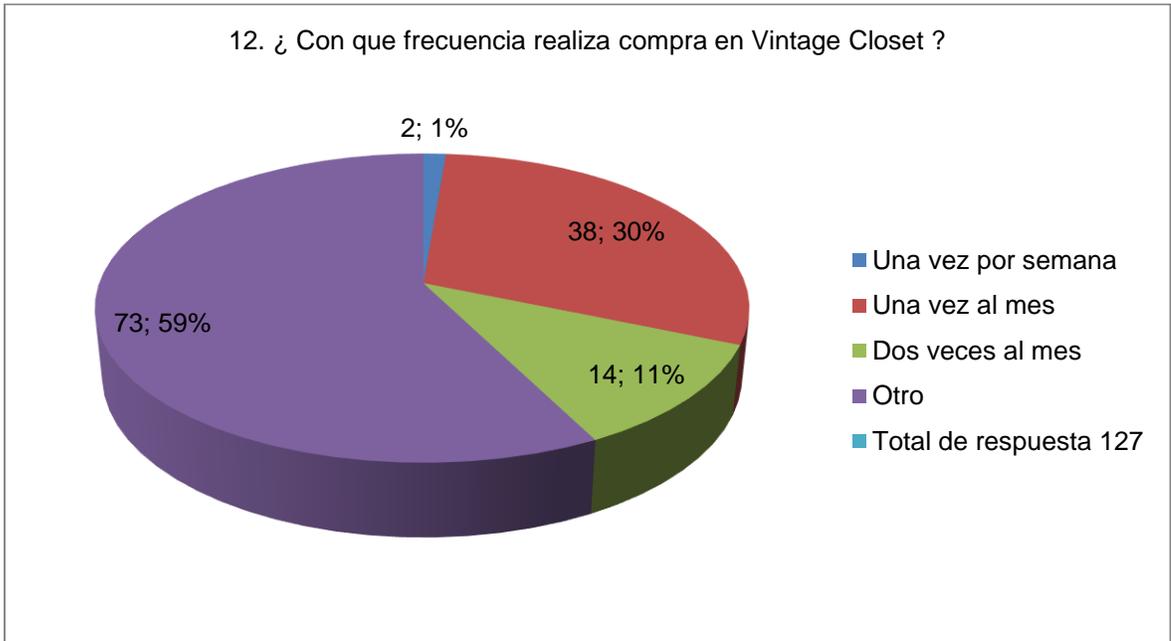
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 16 Nivel de satisfacción con la compra realizada a Vintage Closet.



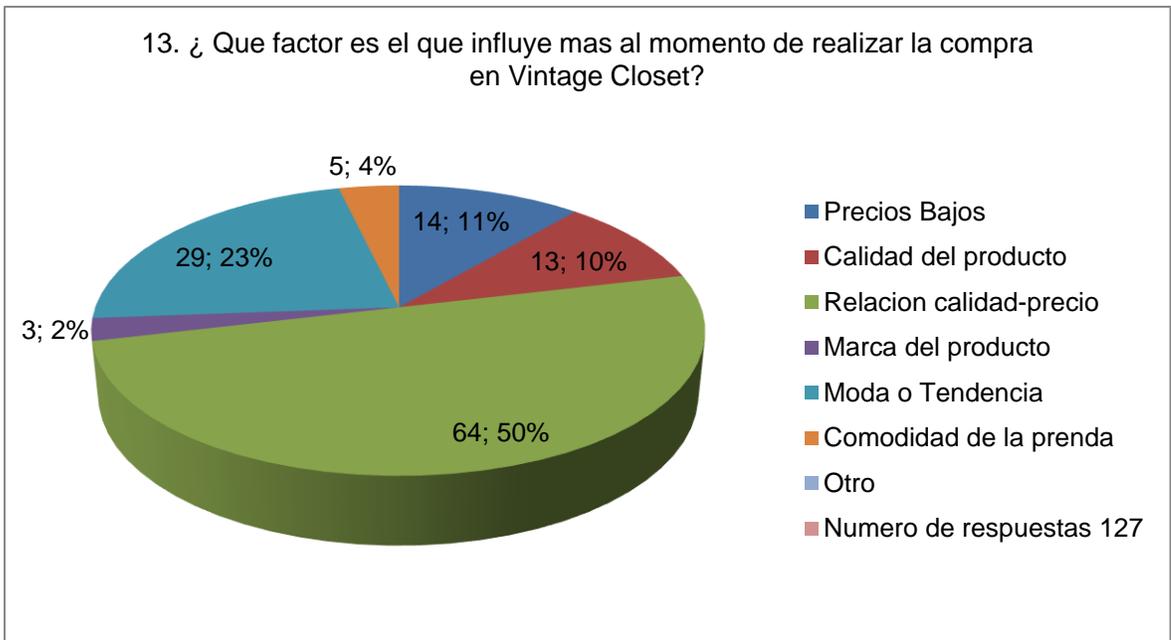
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 17 Frecuencia de compra realizada a Vintage Closet.



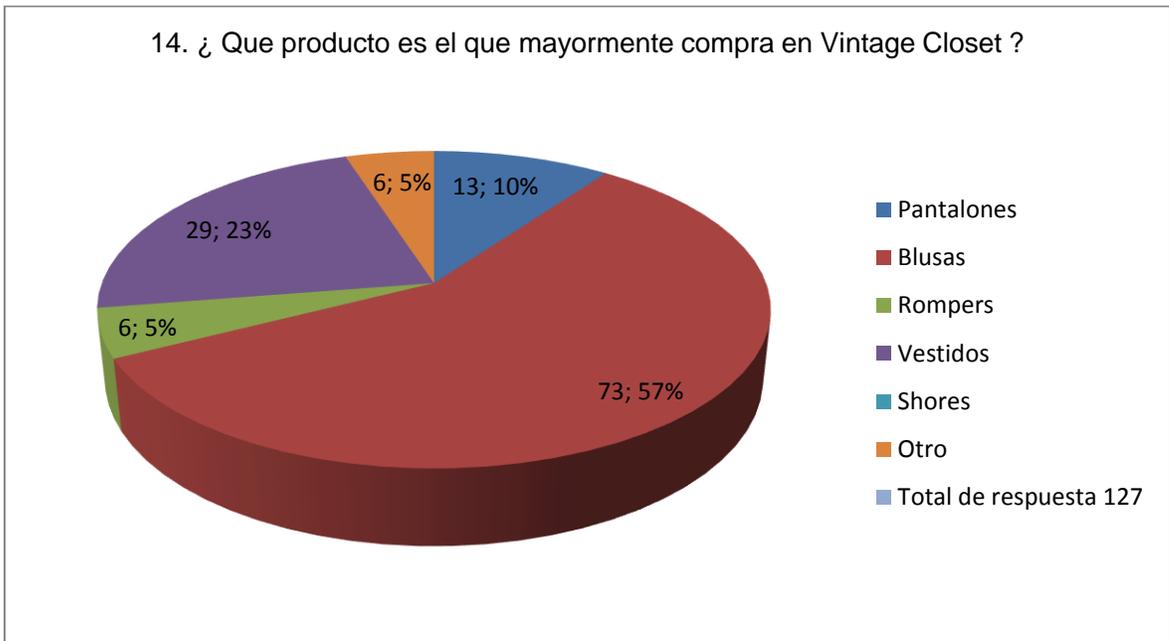
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 18 Factores más influyentes al comprar en Vintage Closet.



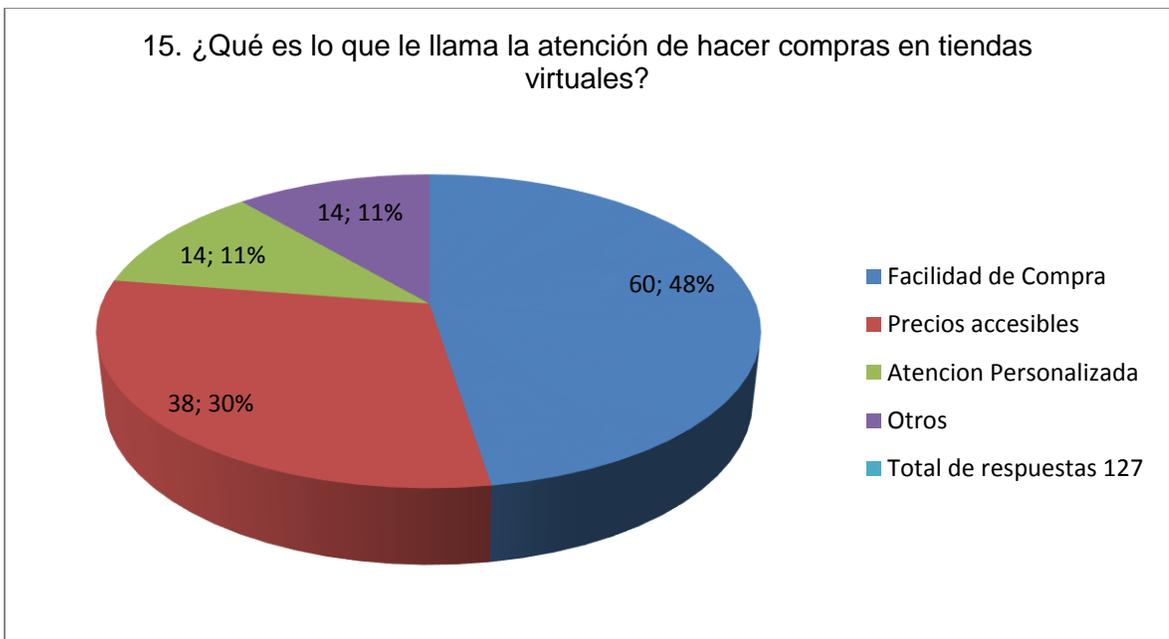
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 19 Productos que se compran mayormente en Vintage Closet.



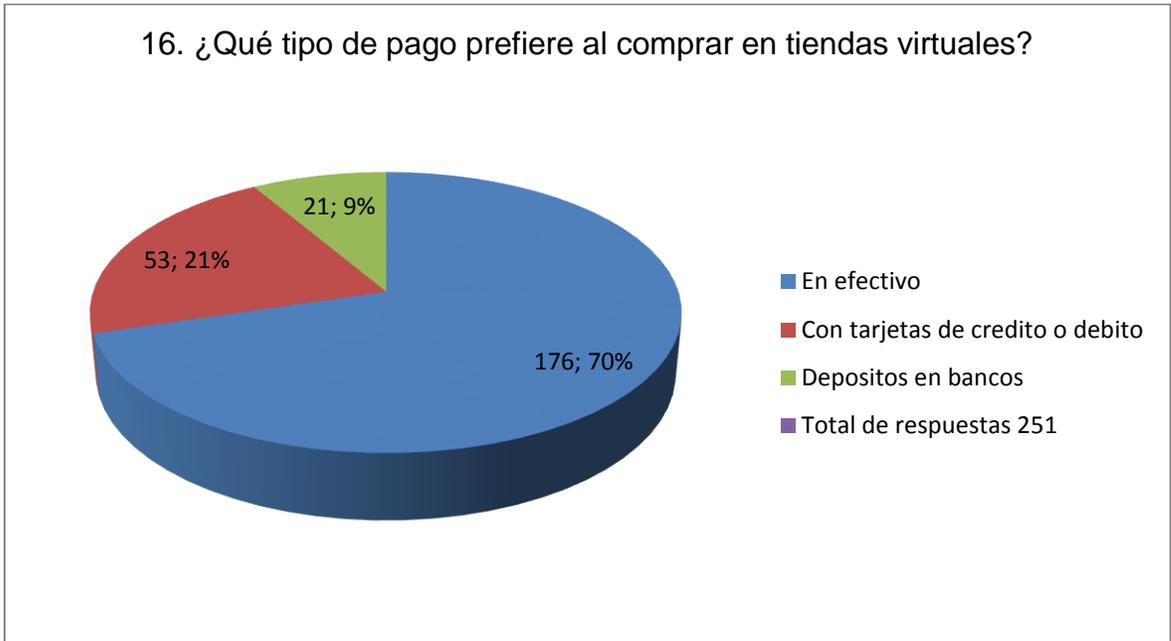
Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 20 Factor más influyente para realizar compras a tiendas virtuales.



Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 21 Tipo de pagos preferidos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 22 Razones por lo que los encuestados no han comprado en Vitage Closet.



Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 23 Razones por la que no ha realizado una compra en Facebook.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Tabla de detalles de productos

Tabla No. 14 Descripción de prendas.

Producto	Descripción	Imagen
Pantalón	Prenda de vestir que se ajusta a la cintura y llega a una altura variable de la pierna o hasta los tobillos, cubriendo cada pierna por separado.	
Blusas	Prenda de vestir femenina, generalmente de tela fina, que cubre el cuerpo hasta la cintura o cadera, con cuello y mangas, que suele ir abrochada por delante con botones.	
Romper	Término que se usa para prendas de una sola pieza que están formadas por una parte de arriba Top y una parte baja como Short	

<p>Jumpsuit</p>	<p>Término que se usa para prendas de una sola pieza que están formadas por una parte de arriba Top y una parte baja como pantalón</p>	
<p>Bodysuit</p>	<p>Una prenda de vestir ajustada para las mujeres que cubre la mitad superior del cuerpo y se sujeta entre las piernas</p>	
<p>Vestidos</p>	<p>Prenda de vestir que se compone concretamente de una falda y cuerpo en una misma pieza</p>	
<p>Shores</p>	<p>Pantalón corto deportivo o de verano que llega aproximadamente hasta la mitad del muslo</p>	
<p>Crop Top</p>	<p>Una prenda de vestir para la mitad superior de una mujer que no cubre su estómago.</p>	

Traje de baño	Es una prenda de ropa que cubre completa o parcialmente los genitales, utilizada por pudor o higiene para nadar, bañarse o tomar el sol en lugares públicos como playas, ríos o piscinas	
----------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Pregunta de entrevista a propietarios de Vintage Closet.

1. ¿En qué año abrieron el negocio?
2. ¿Por qué deciden abrir una tienda en virtual en Facebook?
3. ¿Quiénes son los socios? ¿Tienen algún tipo de alianza?
4. ¿Tienen empleados? ¿Cuántos?
5. ¿Cómo es su proceso para vender sus productos?
6. ¿Qué métodos de pagos tienen en el negocio actualmente?
7. ¿Cómo es el proceso de compra de sus productos?
8. ¿La ropa es importada o nacional?
9. ¿Utilizan alguna aduana para importar los productos?
10. ¿Cuántos proveedores de ropa tienen actualmente?
11. ¿Cada cuánto publican nuevas colecciones?
12. ¿Tercerizan el servicio delivery o es propio?
13. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades de tercerizar el servicio delivery?
14. ¿Qué tipo de atuendo venden y a que segmento se dirigen?
15. ¿Qué medios de publicidad actualmente utilizan?
16. ¿Cuál de esos medios han sentido alcanza mejor a su segmento meta?
17. ¿Cuánto invierten actualmente en publicidad?
18. ¿Cómo describen sus fortalezas?
19. ¿Sienten tener debilidades?
20. ¿Cuentan con una Misión, Visión y valores actualmente?
21. ¿Han intentado implementar algún tipo de estrategias?
22. ¿Participan en ferias que apoyan a negocios pequeños?
23. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece Vintage Closet a sus clientes?
24. ¿Qué la diferencia de la competencia?
25. ¿Tienen planes de realizar una tienda física para que los visiten los clientes?
26. ¿Cuál es el producto más vendido?
27. ¿El nombre de Vintage Closet ya está registrado?

28. ¿Cuáles han sido los mayores retos para el negocio en los años que lleva laborando?
29. ¿Cuáles sienten son sus mayores competencias en el mundo de las tiendas virtuales?
30. ¿Cuentan con alguna página web fuera de Facebook?

Webgrafía

- Ortega, J. C. (27 de Enero de 2015). *Juan Ortega Info*. Obtenido de <http://juanortega.info/category/comercio-electronico/>
- Vuelo Digital*. (s.f.). Obtenido de <http://www.vuelodigital.com/las-4-redes-sociales-mas-utilizadas-a-nivel-mundial/>
- Web Empresas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>
- Arias, A. V. (s.f.). *El nuevo diario*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/275851-comercio-electronico-hacer-click/>
- Credomatic*. (s.f.). Obtenido de <http://www.credomatic.com/nicaragua/esp/credo/afiliados/afiselecommerce.html>
- Datos Macro*. (2013). Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/nicaragua>
- Digital, B. (s.f.). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/BespokelyDigital/plan-mkt6pasos-31874406>
- Enfoques Digitales*. (s.f.). Obtenido de <http://www.enfoquesdigitales.com/blog/cuantas-personas-usan-facebook-en-centroamerica.html>
- ARCOR. (18 de 2 de 2017). *arcor.com*. Obtenido de <http://www.arcor.com/downloads/es/Nuestra%20Historia.pdf>