



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Propuesta de Modelo de Negocio y Gestión Comercial de Aiza's
Clothes, del Año 2021

AUTORES

Br. Brigitte Aiza Fonseca Calero

Br. Marlon Antonio Alcántara Vásquez

TUTOR

MBA. Ing. Glenda Marcia Velásquez.

Managua, 19 de Abril 2021

Tabla de Contenido

Resumen del tema	1
Introducción	2
Antecedentes.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Justificación	6
Marco Teórico.....	7
Diagnóstico empresarial	8
Fases del Diagnóstico	9
Objetivos del diagnóstico empresarial	10
Modelo de negocios	10
Propuesta de Modelos según algunos autores.....	14
Gestión Comercial	21
Elementos principales de la Gestión Comercial	21
Objetivos de la Gestión Comercial	22
Capítulo 1: Marco Metodológico	27
1.1 Introducción al Marco Metodológico	27
1.1.1 Tipo de investigación	27
1.1.2 Descripción del universo de estudio	27
1.1.3 Instrumentos para la recopilación de la información.....	28
1.2 Tipos de análisis que se le realizará a la información.....	28
1.3 Sobre la validez	28
1.4 Acceso al campo	28

1.5	Descripción del escenario.....	29
1.6	Criterios para escoger a los participantes.....	29
1.7	Otras fuentes de investigación utilizada	30
1.8	Definición conceptual de las categorías de análisis.....	30
1.9	Instrumentos utilizados en la estrategia no estructurada.....	31
1.10	Análisis de las respuestas de la Entrevista.....	31
1.11	Estrategias para el análisis de contenido e interpretación de los datos	34
1.12	Resultados y análisis de los datos de la Encuesta realizada a 40 mujeres.....	35
	Capítulo 2: Diagnóstico empresarial de Aiza´s Clothes	41
2.1	Generalidades de la Empresa	40
2.1.1	Capital de la empresa.....	42
2.1.2	Capital Humano	43
2.1.3	Organigrama.....	43
2.1.4	Recursos Financieros	44
2.1.5	Recursos Físicos y Recursos Intangibles	44
2.2	Análisis del Entorno.....	46
2.2.1	Matriz PESTEL	46
2.3	Análisis Interno	49
2.3.1	Análisis del Área Comercial de la Empresa.....	49
2.4	Análisis de las otras áreas funcionales de la Empresa.....	49
2.4.1	Operativa	49
2.4.2	Financiera.....	50
2.4.3	Administrativa	50
2.5	Presentación Matriz FODA.....	51
	Capítulo 3: Propuesta de Modelo de Negocio Aiza´s Clothes	53

3.1 Definición de la Función Empresarial	53
3.2 Definición de Productos Ofertados	54
3.3 Estructura de Cadena de Valor	57
Capítulo 4: Propuesta Gestión Comercial Aiza´s Clothes.....	59
4.1 Necesidad Identificada	59
4.2 Producto	59
4.3 Características del producto	60
4.4 Etapa de Desarrollo del Prototipo	60
4.5 Mercado.....	62
4.6 Análisis del Sector	63
4.7 Pronóstico de Ventas.....	67
4.8 Acciones de Mercadeo (4 P´ S del Marketing)	70
4.9 Recursos Claves	71
4.10 Actividades Claves	72
4.11 Cronograma de actividades de gestión comercial	75
4.12 Presupuesto y estructura de Costos de gestión comercial	76
4.13 Presentación Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS (9 Elementos)...	80
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Bibliografía Apéndice.....	84
Anexos.....	85
Anexo 1: Tabla detalle determinación de ventas y costo de ventas por línea de producto.....	85
Anexo 2: Punto de equilibrio en unidades	87
Anexo 3: Estadística de las respuestas a la encuesta.....	89
Anexo 4: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.....	92

Índice de tablas y gráficos

Ilustración 1 Las 6 funciones de un modelo de negocio	15
Ilustración 2 Propuesta de valor	16
Ilustración 3 Modelo de Alexander Osterwalder	17
Ilustración 4 Modelo de Joan Magreta.....	20
Ilustración 5 Pasos para elaborar un modelo de Gestión Comercial	24
Ilustración 6 Ventajas de CRM para las empresas.....	25
Ilustración 7 Invitación a completar encuesta	29
Ilustración 8 Recursos de la empresa.....	43
Ilustración 9 Actividades Clave	72

Resumen del tema

Este estudio busca validar un modelo que explique la administración de Ventas y Marketing Orientadas al Cliente y su impacto en el desempeño. El problema de investigación que guía el estudio es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar los resultados organizacionales? Para dar respuesta a esta interrogante se realiza, en primera instancia, una investigación exploratoria a través de una revisión exhaustiva de la literatura relacionada al tema de estudio.

A partir de ésta, se plantea un modelo de negocio y gestión comercial, que considera cómo estas variables impactan en los resultados organizacionales, medidos a través de la lealtad del cliente y la utilidad neta.

Introducción

Aiza's Clothes se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir para damas, surgió como un negocio para generar empleo a mujeres costureras del Barrio Jonathan González, quienes, a pesar de ser el sustento de sus hogares, no poseen una fuente estable de ingresos. Fue fundado en junio de 2018, con capital de su propietaria.

El negocio fue de la idea a la acción, sin ningún plan, el empirismo con el que se desarrolló no ha permitido el posicionamiento de este. La falta de herramientas y maquinaria adecuada han impedido que tenga un crecimiento sostenible a largo plazo, dado que cuentan con una base de consumidores creciente.

Dada esta situación, se visualiza la opción de diagnosticar e implementar un modelo de negocio y de gestión comercial para ayudar a la empresa a crecer y mejorar su competitividad.

El diagnóstico permitirá conocer la situación de la empresa antes de la intervención de las herramientas.

Se elaborará una propuesta de modelo de negocio, conocida como "Business Model CANVAS", siendo una herramienta para comprender el modelo de negocios de manera clara y estructurada, el uso del modelo CANVAS brinda información sobre los clientes que se atienden, la propuesta de valor que se ofrece, a través de qué canales y las maneras de generar dinero de la empresa.

El modelo de gestión comercial marcará la pauta del enfoque estratégico del área de mercadeo y venta, favoreciendo a la empresa con un esquema de crecimiento ordenado y enfocados en las necesidades reales de sus clientes.

La situación que actualmente está viviendo la empresa Aiza's Clothes en las áreas de producción y ventas no están brindando los resultados deseados. La ineficiencia en los procesos, el mal aprovechamiento de los recursos, han retrasado su crecimiento. Por esta razón es la importancia de implementar métodos que favorezcan la eficiencia y posicionamiento de Aiza's Clothes.

Podemos afirmar que el problema central que experimenta Aiza's Clothes es el bajo nivel de competitividad, lo cual es causado por tres motivos esenciales:

- 1) No se cuenta con un modelo de propuesta de valor concreto para ofertar al mercado y su respectivo modelo de monetización.
- 2) El actual modelo comercial, no permite un crecimiento sostenido en el tiempo (la empresa está estancada)
- 3) No se cuenta con esquemas de planificación de la demanda y estrategias comerciales a futuro.

La determinación de los modelos de negocio y de gestión comercial nos indicará: qué hará la empresa, a quiénes busca atender y cómo los fidelizará, es decir, mostrará cómo se diferenciará en el mercado. El éxito o fracaso de esta dependerá de manera muy importante de la implementación de dichos modelos.

Antecedentes

Todo emprendedor requiere tener conocimientos básicos de lo que venderá, como lo hará y como generará ingresos. Para crearlo de manera efectiva se requiere de la implementación de un modelo de negocio, el cual es una herramienta de análisis que permite visualizar de manera sencilla cada acción a realizar.

Aiza's Clothes nace en junio de 2018, dándose a conocer a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, con capital inicial de su propietaria, se elaboró la primera colección, la cual tuvo muy buena aceptación, generando envíos a diferentes partes del País. De igual manera ha participado en ferias conocidas como el POP UP, Ferias Niní, Volcán de mi Corazón Fest, entre otras.

En la actualidad las empresas no buscan sólo generar utilidades, si no, además, satisfacer las necesidades que demanda cada vez más el mercado, si bien es cierto hoy en día, hay muchas tiendas que ofrecen diferentes productos de ropa y accesorios, las mujeres no están totalmente satisfechas con la oferta.

La situación de competitividad y la creciente necesidad de lograr su desarrollo plantea nuevos retos a fin de lograr un mejor manejo de recursos, reducción de costos, mejoras en la calidad, aumento de la productividad y adecuación del producto a las exigencias que demanda el mercado.

Con dos años de operación Aiza's Clothes no ha logrado su posicionamiento debido a la falta de herramientas que les permitan un crecimiento sostenible y saludable, es por esto que con un modelo de negocio y con la adecuada implementación de herramientas como CANVAS (Lienzo de 9 bloques) Aiza's Clothes se podrá posicionar en el mercado como referente de marca para mujeres de talla plus.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocio y gestión comercial que permitan el funcionamiento formal de la microempresa Aiza's Clothes, en la rama de textil vestuario.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico (FODA), de la situación actual de la microempresa Aiza's Clothes.
- Aplicar instrumentos que permitan el reconocimiento de Aiza's Clothes su quehacer, su enfoque, su ADN y quien es su mercado cautivo.
- Crear un modelo de negocio para la microempresa Aiza's Clothes
- Elaborar un modelo de gestión comercial Aiza's Clothes, para el desarrollo de estrategias.

Justificación

Por medio de esta tesis, se pretende mejorar el nivel de competitividad de la empresa, así mismo, se contribuirá al desarrollo económico del país, generando recursos monetarios y laborales, como fuentes de empleos, pago de impuestos, entre otros.

La implementación del modelo de negocio, el cual es una herramienta de análisis, permitirá a la empresa conocer su segmento de mercado, los canales de distribución, las fuentes de ingreso, su propuesta de valor. El modelo de negocio servirá como guía a la empresa.

El empirismo con el que se ha desarrollado Aiza's Clothes ha generado un bajo nivel competitivo, poca rentabilidad, mal manejo de los recursos, baja productividad, pocas ganancias, entre otros.

Una idea sin dirección y objetivos trazados no permite el crecimiento sostenido a largo plazo, es por esto que es de vital importancia la implementación de herramientas que faciliten el manejo y la optimización de recursos, de manera que la buena implementación de estos garantice a la empresa ganancias que permitan el crecimiento sostenible a largo plazo.

Al mismo tiempo la implementación del modelo de negocio y el modelo de gestión comercial, permitirán a Aiza's Clothes cambios novedosos que le permitirán competir y posicionarse como referente en la producción de prendas en talla plus.

Marco Teórico

El modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio cuyo objetivo es permitir conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos.

El modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio cuyo objetivo es permitir conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos.¹

El modelo de negocios es la forma en cómo la empresa genera y entrega valor a sus clientes. Esa visión macro de la empresa será fundamental para evaluar de manera estratégica cómo entregar a los clientes el mejor producto o servicio de la manera más práctica y lucrativa para la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

El modelo de negocios es el mapeo del “cómo” lo hacemos: cómo generamos ingresos, cómo generamos valor al cliente, la forma en que se trabajan las entregas y cómo todas las etapas se relacionan.

El Business Model Generation es un libro, escrito por el emprendedor Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que revolucionó el modo con el que las empresas en el mundo entero entienden tu modelo de negocio. Por eso, es una lectura obligatoria para cualquier emprendedor.²

¹ <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

² <https://rockcontent.com/es/blog/modelo-de-negocio/>

En él, el concepto de modelo de negocios fue consolidado y una manera simple y práctica de elaborarlo surgió: El Business Model Canvas.

Por dónde comenzar:



Diagnóstico empresarial

Según el autor Ángel María Fierro Martínez se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.³

Fines y Objetivos del Diagnostico Empresarial

Es conocer en forma cualitativa y medible la realidad de la empresa, para tomar conocimiento de las causas que ocasionan problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión, dentro de una metodología validada técnicamente.

³ https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.X24Xm2hKjIU

El desarrollo de un diagnóstico empresarial requiere del diseño de un esquema básico, donde se identifiquen las principales líneas de acción de la gestión empresarial incidiendo sustantivamente en las áreas de producción, operación, servicios, investigación de mercados, comercialización, ventas, tecnología, control de calidad, finanzas, sistemas administrativos, entorno empresarial, etc., constituyéndose en un sistema de información gerencial que será clasificada, analizada y cuyos resultados reflejarán el estado situacional de la empresa.

El diagnóstico no es un instrumento fiscalizador, por el contrario, alerta al empresario de la necesidad de hacer ajustes para fortalecer el desarrollo empresarial, en términos de competitividad, productividad, rentabilidad y excelencia empresarial. (Una herramienta clave para el control de Gestión – Luis Muñiz González, pág. 63-64)

Fases del Diagnóstico

El diagnóstico empresarial se desarrolla a través de las siguientes fases:

- a) Análisis de la situación anterior: se aplica de la investigación u operativa, para contar con una información histórica con cinco años de antigüedad aproximadamente, como del entorno de la empresa, materializada en indicadores cualitativos y cuantitativos, que reflejan su impacto en la gestión empresarial sustantivamente en sus áreas estratégicas de producción, operación, finanzas, administración, etc.

- b) Análisis de la situación actual: se desarrolla en función a situaciones estructurales y coyunturales por la que atraviesa la empresa, mediante un sistema de información gerencial más actualizado

c) Pronóstico: consiste en proyectarse al futuro mediante el análisis de las situaciones anteriores y actuales precisadas, para diseñar una imagen objetivo a un plazo fijado, determinado causas, problemas y soluciones. (Una herramienta clave para el control de Gestión – Luis Muñiz González, pág. 70-74)

Objetivos del diagnóstico empresarial

- Una visión tan profunda como sea necesario de la situación empresarial.
- Examen del circuito de la información en la empresa.
- Estudio de la situación de la empresa en el mercado y en su entorno.
- Examen de la documentación y tratamiento de ella
- Examen de sus producciones y servicios terminales.
- Evaluación financiera y control de gestión empresarial.
- Proporcionar a la alta dirección empresarial conclusiones y recomendaciones.
- Prever problemas o efectos, detectando las vulnerabilidades en la empresa.
- Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la empresa, con la finalidad de lograr un estado meta ideal.

Estas herramientas serán necesarias para realizar el diagnóstico a la empresa Aiza's Clothes.

Modelo de negocios

Definición: **modelo de negocio**

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Según Porter, la Ventaja Competitiva es lo que permite lograr un desempeño por sobre el promedio de la industria, la base de la

ventaja competitiva es el Modelo de Negocios, el cual es el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos.

Un Modelo de Negocios responde a una estrategia definida para lograr el éxito esperado. En la teoría y en la práctica, el término “modelo de negocios” es utilizado para describir un amplio conjunto de aspectos relacionados a los negocios. Un modelo de negocios es una representación de la lógica del negocio.

Debe entenderse que la definición de un modelo de negocios por parte de la empresa es un mecanismo que responde a el “cómo” se quiere hacer frente al mercado, pero que es una respuesta dinámica, que irá variando en base a las condiciones de mercado y las condiciones internas de la organización.

Diferenciación entre modelo y tipos de negocio

Entendiendo que existen fuertes similitudes entre el concepto de modelo de negocio y el desarrollo de tipos de modelos de negocios, es fundamental que se realice investigación en el campo de modelos de negocios.

Los esquemas de clasificación de un modelo de negocios deben cumplir un conjunto de funciones. En relación a la investigación en ciencias sociales en general, Kenneth D. Bayley, en su libro “Typologies and Taxonomies”(1994) identifica diez ventajas de un buen esquema de clasificación:

- 1.- Proveer una exhaustiva y e incluso una clasificación de tipos definitiva
- 2.- Reducir la complejidad
- 3.- Identificar similitudes entre objetos y permite a los grupos de objetos ser analizadas con la exclusión de otros objetos más diversos
- 4.- Identificar diferencias así es posible separar los objetos disimiles para su análisis
- 5.- Presenta una exhaustiva lista de dimensiones o características
- 6.- Permite tipos de objetos que pueden ser comparados
- 7.- Gestiona y permite realizar un balance de los tipos de objetos
- 8.- Permite la especificación de hipótesis acerca de las relaciones entre clases de objetos y la identificación de casos empíricos
- 9.- Los tipos pueden ser utilizados como criterios de medida. Un tipo puede ser usado como punto de referencia y otros pueden ser medidos en relación el primero utilizado como criterio
- 10.- Provee versatilidad, por ejemplo, presenta un conjunto necesidades y puede mostrar diferentes aspectos de los datos.

Un buen esquema de clasificación organiza los objetos o componentes dentro de campos de dominio y establece las relaciones entre los objetos. En 1998 aparecieron las primeras clasificaciones de modelos de negocios en la literatura de comercio electrónico, y desde entonces muchos se han interesado en este campo.⁴

⁴http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1

La Estrategia y los Modelos de Negocios

De acuerdo con las definiciones de estrategia, ésta se define considerando las interrelaciones entre la empresa y el medio en el cual se desenvuelve.

Como parte integral para la definición de la estrategia, las empresas deben considerar los factores internos, externos y los de la economía en general mediante un análisis estratégico, que no es más que una metodología que le permita identificar su real posición y rol que desempeña en el medio en que se desenvuelve.

Una vez que logra comprender su posición y rol dentro del mapa de los negocios, debe formular su estrategia para defender y desarrollar su posición competitiva. La definición de un modelo de negocios es parte de un proceso mayor conocido como Estrategia del Negocio, o simplemente estrategia.

En general es posible afirmar que un modelo de negocios se refiere a la definición lógica de un negocio a nivel estratégico. Conceptualmente la estrategia y los modelos de negocios se relacionan debido a que la estrategia corresponde a la ejecución práctica del modelo de negocio definido y contempla además el cómo se hará frente a la competencia.

Según algunos autores como Osterwalder y Pigneur (2002) plantean que “el concepto de modelo de negocios es mucho más general, y proponen que la estrategia forma parte del modelo de negocios. Para ellos el modelo de negocio es mucho más que los procesos o la cadena de valor, y responde a una definición holística⁵ del concepto”.

⁵ Perteneciente o relativo al holismo: global, total, integral, general.

Propuesta de Modelos según algunos autores

Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom

Estos autores proponen un modelo de negocios de seis etapas en el cual, en cada etapa es posible generar valor a la empresa. El modelo de negocios en un proceso evolutivo y dinámico, y los ejecutivos deben mejorarlo constantemente.

Los Modelos de Negocios propuestos son:

- ❖ Tipo 1: Empresa con un modelo de negocios indiferenciado (Actúan con base en precio y disponibilidad del producto).
- ❖ Tipo 2: Empresa con alguna diferenciación en su modelo de negocios (Actúan sobre un segmento diferenciado)
- ❖ Tipo 3: Empresa que desarrolla su modelo de negocio segmentado (Actúan en más de un segmento a la vez)
- ❖ Tipo 4: Empresa con un modelo de negocios consciente del ambiente externo (Actúan considerando ideas nuevas y los cambios tecnológicos)

«No hay un único modelo de negocio... Las oportunidades y opciones son innumerables, sólo tenemos que descubrirlas.»

Tim O'Reilly, director ejecutivo, O'Reilly

tecnológicos)

❖ Tipo 5: Empresa que integra su modelo de innovación al modelo de negocio (Actúan en conjunto a sus proveedores y clientes para redefinir el modelo de negocios)

❖ Tipo 6: El modelo de negocios de la empresa es una plataforma adaptativa (Actúan en conjunto con

el medio para redefinir su modelo e invierten para generar modelos alternativos)

Los autores especifican que un modelo de negocios comprende las seis siguientes funciones:

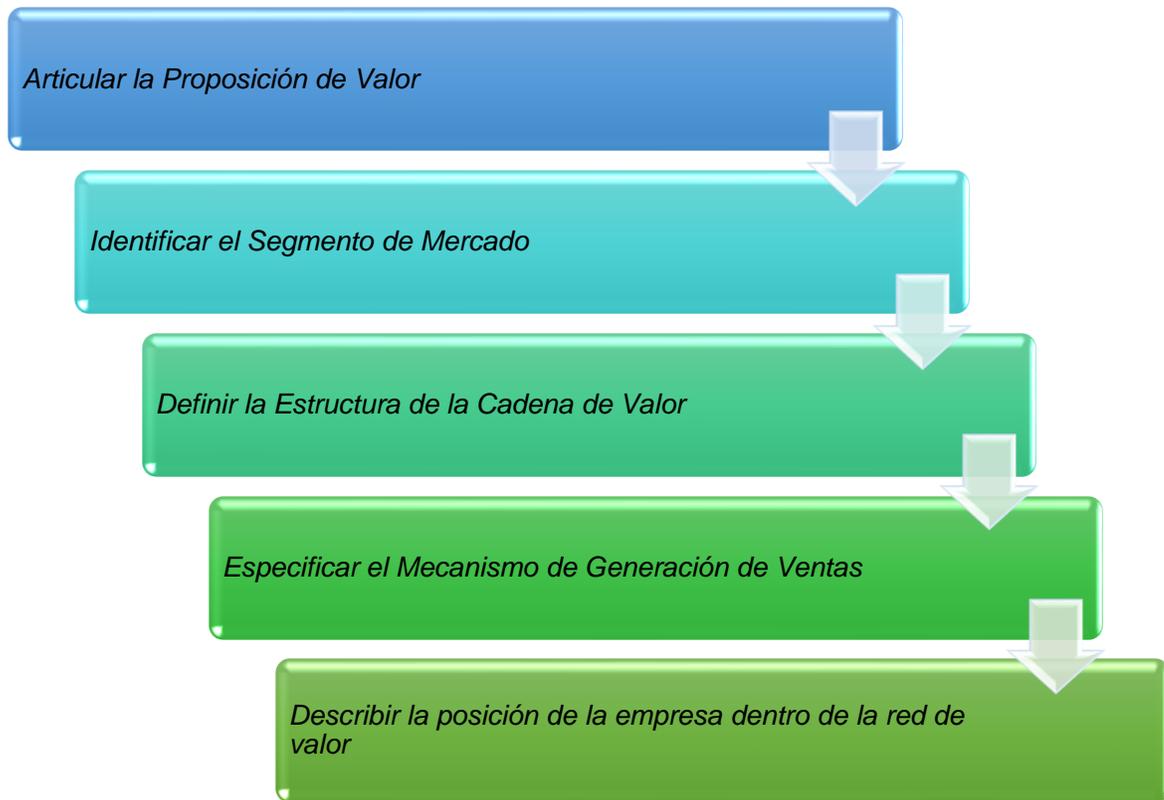


Ilustración 1 Las 6 funciones de un modelo de negocio

Los autores en sus propuestas explican qué es un modelo de negocios, pero no explican cómo hacer un modelo de negocios exitoso. Lo que facilita la integración de los modelos de negocios a toda la cadena de valor, es el contar con un equipo que sea innovador y esté dispuesto a incorporar tecnología en sus procesos.

Modelo de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

El Dr. Osterwalder en su libro “Business Model Generation”, propone una estructura de modelo de negocios que está centrado en la propuesta de valor como eje central y que comprende:

El segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y costo de la estructura.

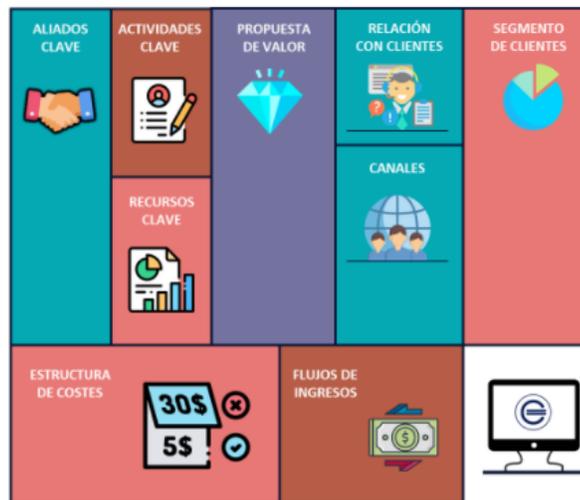
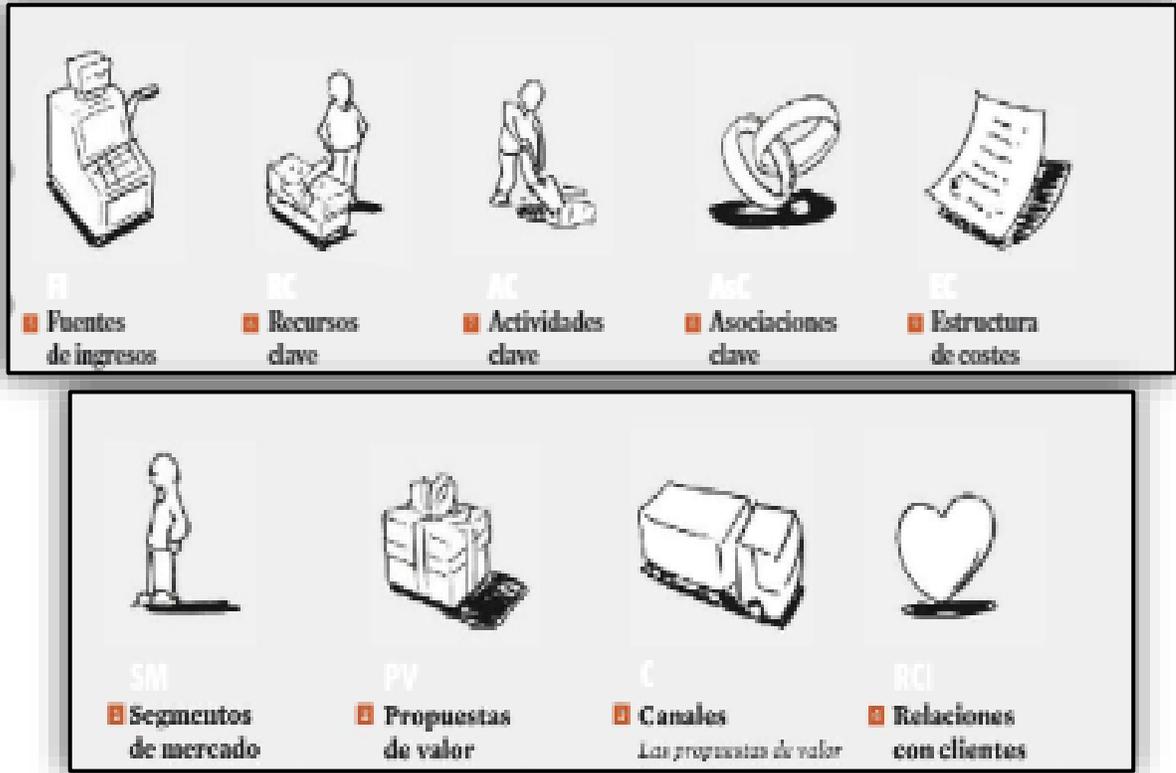


Ilustración 2 Propuesta de valor

Este autor sugiere un proceso dividido en tres fases para visualizar el Modelo de Negocios, Descripción, Evaluación, y Mejoras-Innovación.

Una vez descrito el modelo, continúa la fase de evaluación en la cual, mediante un análisis FODA se identifica si el modelo es factible de mejorar.

La descripción formal de un modelo de negocios se transforma en un pilar del éxito. Si bien existen muchos modelos conceptuales sobre el éxito, el autor plantea un modelo donde existen cuatro áreas que deben ser abordadas:

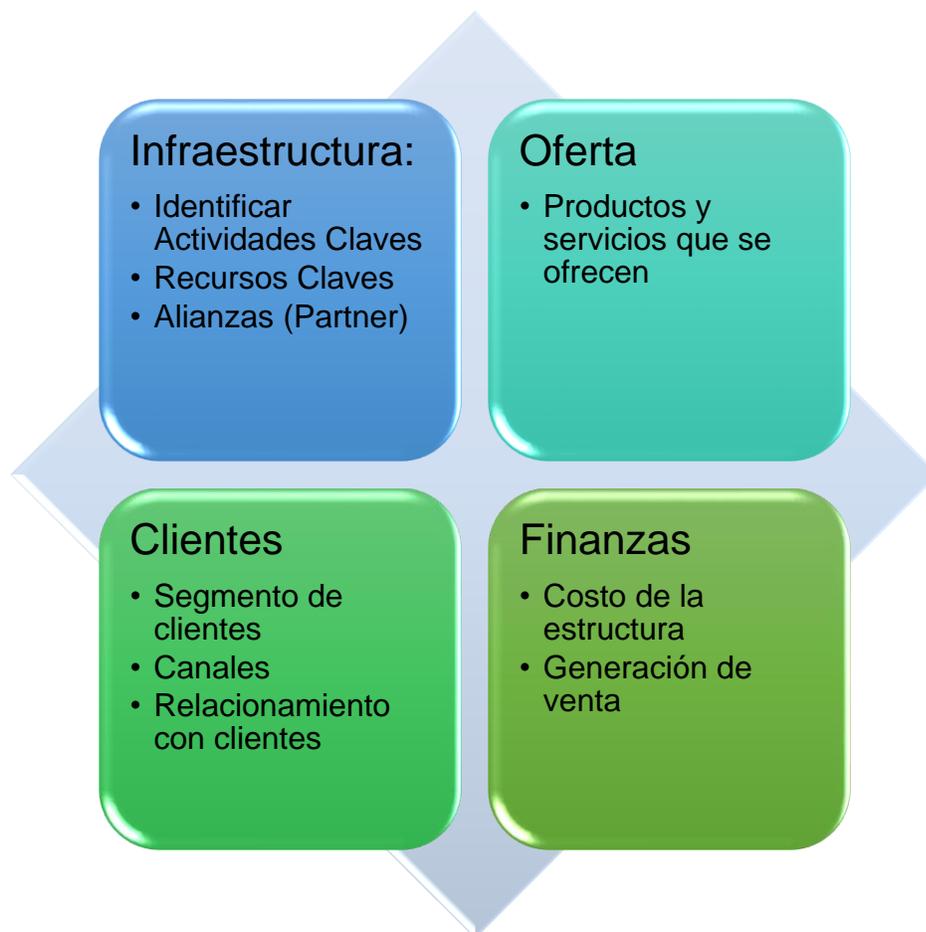


Ilustración 3 Modelo de Alexander Osterwalder

Para cada una de estas áreas existen unas subáreas en las cuales se debe ser capaz de responder como se abordarán, considerando que forman parte del modelo. Para cada una de ellas, propone identificar las Actividades Claves que permitirán finalmente alcanzar una ventaja competitiva. En esencia, es posible afirmar que un buen modelo es aquel que considera los diversos aspectos relevantes del medio e internos, define el cómo serán abordados. Basados en esto, se puede afirmar que no existe un modelo de negocios que se pueda replicar exactamente, incluso en empresas dentro de la misma industria. Lo que sí es replicable, es la definición del modelo, es decir, los aspectos que deben ser considerados desde la perspectiva del mercado, clientes, proveedores, economía en general, factores políticos, etc.

No cuesta mucho darse cuenta, que el modelo de negocios de una empresa se derivará del análisis estratégico que ésta realice, es decir, una vez que realice su análisis PEST, FODA, o cualquier otra metodología de análisis estratégico y posteriormente defina su plan estratégico.

Este modelo será la propuesta para la empresa Aiza's Clothes.

Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit

Estos autores plantean que un modelo de negocios es un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema.

El modelo propuesto enfatiza en la relevancia de las relaciones con terceras partes, es decir, que un modelo es más exitoso cuando tiene un enfoque sistémico, el diseño del modelo debe ser más global en vez de concentrarse solamente en un modelo de empresa aislado.

Los modelos de negocios como representación del contenido, estructura y gobierno de las interrelaciones entre las partes son diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.

El modelo propuesto describe como las empresas hacen sus negocios desde una perspectiva de sistema.

Modelo de Afuah y Tucci

Estos autores analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Ellos utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas con base en el nivel de tecnología utilizada las que pueden ser Secuencias, Mediadora e Intensiva.

Estos autores realizaron un análisis de cómo internet afectaba a los modelos de negocios. Ellos encontraron que internet, como ventaja competitiva, beneficiaba más a las empresas de tipo Mediadoras, puesto que facilitaba el encuentro entre partes.

La adopción de internet impactó los costos de transacción de las empresas, creando valor a través de un proceso que se denomina “destrucción creativa” puesto que afectó en profundidad sus cadenas de valor.

Aunque el análisis de los autores está fuertemente ligado a internet como herramienta central, en esencia su propuesta se basa en que una nueva herramienta puede ser de mayor impacto que puede afectar a tal punto un modelo ya establecido, que prácticamente significa realizar una reingeniería completa al modelo existente, impactando la cadena de valor completa, e incluso afectando a la industria en la cual se encuentra inserta.

Según lo expuesto, los modelos de negocios son dinámicos e incorporarán todos aquellos elementos que signifiquen mejorar su actual modelo tales como una nueva tecnología, nuevos actores en el mercado, una nueva normativa y

nuevas tendencias de gestión. Visto como un sistema de actividades, un modelo de negocios es un conjunto de las actividades que realiza una empresa, cómo estas son realizadas por ella, y cuando son realizadas.

Modelo de Joan Magretta

La autora propone que un buen modelo de negocios debe responder las preguntas formuladas por Peter Drucker: ¿Quién es el consumidor?, ¿Qué valora el consumidor?, ¿Cómo haremos dinero con este negocio?, ¿Cómo entregaremos el valor a los consumidores a un costo adecuado?

Magretta plantea que un modelo de negocios es como una historia, para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad.

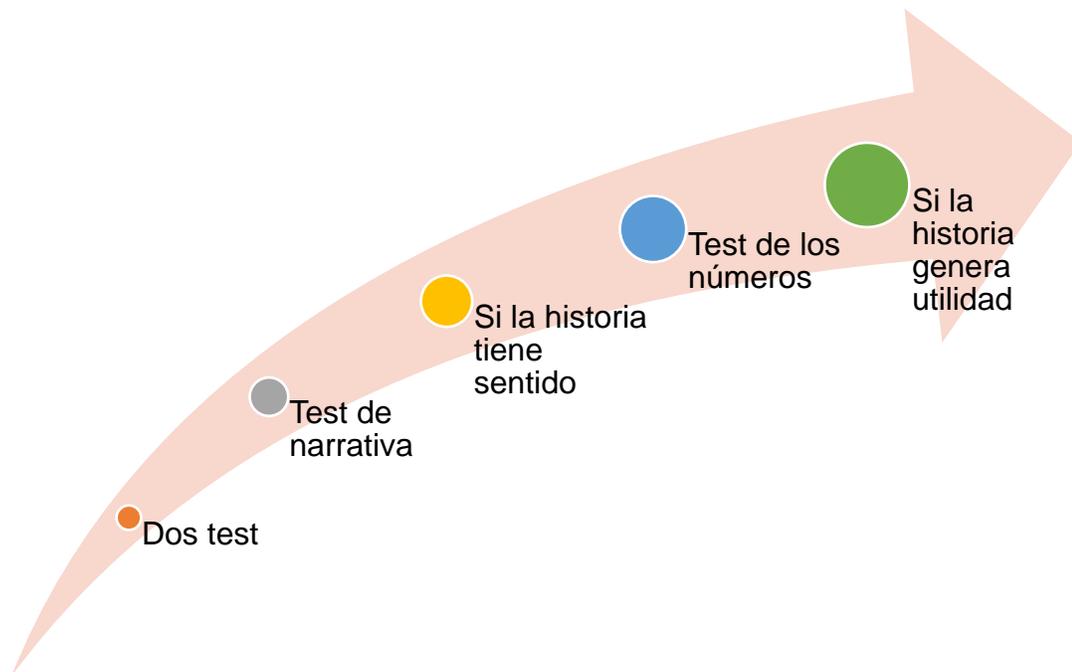


Ilustración 4 Modelo de Joan Magretta

Gestión Comercial

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

La gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento, así como el grado y las causas de este). De Borja de Carlos Martín-Lagos, Francisco. Sistematización de la Función Comercial. Netbiblo, 2008.

Elementos principales de la Gestión Comercial

- El área de mercadeo, que es donde nace la actividad comercial. Centra su atención en analizar perfiles, monitorear el proceso de venta, y dar a conocer el interés del usuario en un producto.
- El área comercial por su parte es donde aplica la comunicación, conociendo más a fondo los perfiles y analizando la manera más asertiva para cerrar las ventas y ofrecer la mejor atención.
- La postventa no es menos importante, en este punto es que se logra que un negocio sea sustentable, consiguiendo que los clientes estén satisfechos y se fidelicen con el negocio. Un error común es pensar que la gestión comercial termina al concretar la venta. Estas 3 áreas funcionan de manera individual, pero se complementan en todo

momento. El trabajo en equipo entre estás facilitará el cumplimiento de las metas.

Objetivos de la Gestión Comercial

- Mejorar las relaciones comerciales con los clientes: identificando las necesidades y entendiendo los puntos clave para el crecimiento de la empresa. Conociendo el perfil, es posible brindar un trato personalizado a cada identificando oportunidades de expansión.
- Comprobar y medir los resultados obtenidos: hay muchas herramientas para realizar este objetivo, que permiten el monitoreo en tiempo real de los procesos de venta. Su finalidad es identificar las estrategias a utilizar para mejorar el proceso de venta.
- La organización del equipo de ventas: busca lograr un acercamiento eficiente con los clientes, trabajando de forma organizada y enfocados en un mismo proceso. Este objetivo evita los conflictos de comunicación.

Ventajas de Gestión Comercial

- Aumenta las ventas y por ende las ganancias.
- Los procesos comerciales de la empresa son mucho más efectivos.
- Atrae prospectos calificados.
- Garantiza la satisfacción de los clientes, consiguiendo la fidelidad de estos.
- Mejora la comunicación con los clientes, lo que hace que la empresa sea más eficiente.
- Los procesos financieros se ven beneficiados al alcanzar una mayor productividad.

Importancia de la Gestión Comercial

Dentro de esta disciplina, se encuentran todas las actividades que emplea un equipo comercial para facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos. Si no se realiza una buena gestión comercial, la relación entre el vendedor y el cliente se verá afectada, disminuyendo la efectividad de la propuesta comercial.

El director del departamento comercial debe coordinar a todo el equipo de ventas, brindando el material adecuado y las estrategias para conseguir estos resultados esperados.

Una buena gestión comercial solo podrá realizarse teniendo un buen conocimiento del mercado al cual pertenece el producto o servicio, y el contexto en el que este se desenvuelve.

Modelo de Gestión Comercial

Los modelos de gestión comercial se implementan con el fin de servir de referencia para el desarrollo de las actividades de una empresa en determinados ciclos o períodos.

La creación de un nuevo equipo comercial, la implementación de una nueva estructura, la integración de nuevas redes comerciales o incluso el cambio en las políticas de este tipo son algunas de las causas que generan variantes en el modelo de gestión comercial.

Pasos para elaborar un modelo de Gestión Comercial

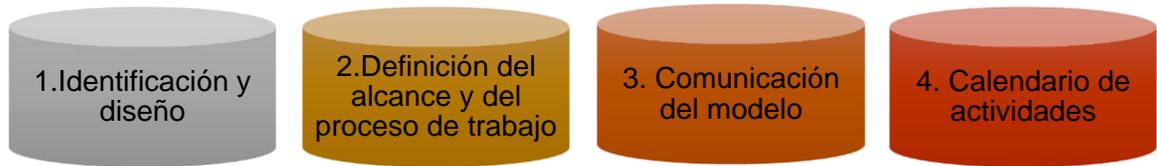


Ilustración 5 Pasos para elaborar un modelo de Gestión Comercial

Herrero Palomo, Julián. Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa, Editorial Paraninfo, 2001.

Definición de CRM

La definición de CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

El software CRM, por definición, permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Por definición, el CRM recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado.

Una solución CRM permite dirigir y gestionar de forma más sencilla las campañas de captación de clientes y de fidelización. Gracias al CRM se puede controlar el conjunto de acciones realizadas sobre los clientes o clientes potenciales, y gestionar las acciones comerciales a partir de un cuadro de mandos detallado.

Estas son las ventajas que un CRM ofrece a las empresas:

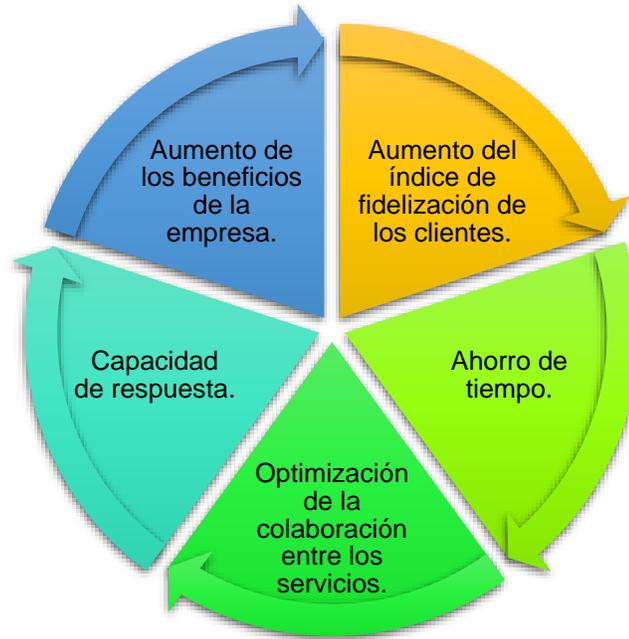


Ilustración 6 Ventajas de CRM para las empresas

Las empresas que utilizan soluciones CRM generan más oportunidades de venta, agilizando la gestión, con presupuestos actualizados en tiempo real y procesos de ventas optimizados. Del mismo modo las empresas que utilizan CRM pueden hacer mejores segmentaciones, y disponen de la información para un servicio de atención al cliente y postventa de nivel superior.

- **Aumento del índice de fidelización de los clientes.** Fidelizar un cliente cuesta 5 veces menos a la empresa que la obtención de un nuevo cliente.
- **Ahorro de tiempo.** El software CRM permite la automatización de procesos, eliminando la necesidad de realizar tareas rutinarias y repetitivas. De este modo pueden centrarse en objetivos más estratégicos y productivos.
- **Optimización de la colaboración entre los servicios.** El software CRM desempeña un papel específico en todas las etapas del ciclo de venta. Su alcance incluye desde la obtención hasta la investigación de datos

valiosos sobre los clientes. Al contar con un software CRM único, la información se difunde y la utilizan todas las áreas de la empresa.

- **Capacidad de respuesta.** Los datos recogidos por el software CRM permiten analizar los problemas comunes y facilitan una visión global de las incidencias, permitiendo también evaluar mejor las necesidades de los clientes y hacer un seguimiento de los procesos y del rendimiento.
- **Aumento de los beneficios de la empresa.** El software CRM permite desarrollar el valor de la cartera de clientes aumentando los márgenes.



Capítulo 1: Marco Metodológico

1.1 Introducción al Marco Metodológico

1.1.1 Tipo de investigación

Para el tema objeto de este estudio, se ha determinado que se utilizará el tipo de investigación: No experimental – Transversal -Descriptiva

La que tiene como propósito describir el entorno de AIZA'S CLOTHES, así como la descripción de aspectos internos del negocio, sin hacer uso de experimentos ni manipulación de variables.

Se le clasifica como: No experimental, ya que no se plantea realizar ningún tipo de experimento que genere de manera intencionada la manipulación de variables relacionadas al ámbito de estudio. Investigación no experimental, Hernández Sampieri, et al (1991) expresa que los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Es transversal ya que, para la realización del desarrollo de la presente tesis, se pretende recolectar datos en una línea de tiempo única, no se realizarán análisis longitudinales de muestras de tiempo de diferentes momentos cronológicos.

1.1.2 Descripción del universo de estudio

- Población:

Mujeres con problemas de sobre peso entre 20 - 45 años de edad, que residan en Nicaragua.

- Muestra:

Se realizó una encuesta a 40 mujeres que visitaron la página de Facebook de la empresa Aiza's Clothes.

1.1.3 Instrumentos para la recopilación de la información

- **Encuestas:** Mediante este instrumento se obtendrá información de las necesidades que presentan las mujeres con sobre peso en Managua.
- **Entrevistas:** Mediante este instrumento se obtendrá información de la opinión de dos personas que conocen el medio y el mercado local, por lo que sus consejos son muy valiosos.
- **Procesamiento de la información:** Para procesar la información recopilada se utilizará Excel para tabular los resultados de la encuesta.

1.2 Tipos de análisis que se le realizará a la información

Toda la información procesada a través de Excel será interpretada basada en los objetivos de la presente investigación, donde se propiciará el análisis de cruce de variables entre preguntas realizadas en encuestas y entrevistas, y se dará vital importancia a la detección de patrones de comportamiento.

1.3 Sobre la validez

Las preguntas a cada una de las encuestadas, han sido redactadas para detectar patrones de comportamiento, las respuestas son reales y no se han alterado de ninguna forma. Así mismo, la percepción de las entrevistadas puede ser distinta de la de los investigadores.

1.4 Acceso al campo

Las 40 mujeres encuestadas, atendieron mensaje que se les envió en la página de Facebook de la empresa para completar la encuesta, una vez completada se continuó con la siguiente etapa.

1.5 Descripción del escenario

Se diseñó una encuesta de 10 preguntas cerradas dirigidas a mujeres que visitan la página de Facebook de la empresa Aiza's Clothes, el día miércoles 23 de septiembre del 2020, ingresada a las 8 de la noche y estuvo abierta por 24 horas.



Ilustración 7 Invitación a completar encuesta

La encuesta se ingresó en la app de survey monkey, una vez que se completaron 40 encuestas se ingresa a la opción “análisis”, en ella se muestran los resultados de las respuestas de cada pregunta, la cantidad de personas que participaron y sus respuestas.

1.6 Criterios para escoger a los participantes

Para apoyar y confirmar el enunciado de lanzar una línea de prendas de ropa para mujeres tallas grandes o plus, nos auxiliamos de las encuestas realizadas, así como de entrevistas a personas influyentes y que conocen el mercado local, sus tendencias, oportunidades y retos.

La información que nos brinden, revelarán la percepción que tienen cada uno de ellos, desde sus posiciones para confirmar o desechar la idea de negocio de la empresa.

1.7 Otras fuentes de investigación utilizada

Fuentes Primarias y Secundarias

Técnicas Primarias, la que proviene de las encuestas 40 clientes regulares de la empresa Aiza's Clothes.

En esta nueva etapa de investigación el día 23 de septiembre de 2020, se practicó una encuesta a 40 personas que visitaron la página de facebook de Aiza's Clothes, la encuesta fue practicada utilizando la herramienta de encuestas survey monkey, esta encuesta consta de 10 preguntas de tipo cerrada y de selección múltiple.

Secundarias, las que provienen de la investigación de textos, artículos, trabajos e información de uso público que está en internet, inherentes al entorno empresarial.

1.8 Definición conceptual de las categorías de análisis

2 *Modelo de negocio:*

El modelo de negocio es pasar de la idea de empresa a la generación de ingresos en un negocio rentable.

3 *Gestión Comercial:*

La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.

4 Diferencias entre modelo de negocio y plan de negocio:

El modelo de negocio es un primer paso para validar nuestra idea de emprendimiento. Mientras que el plan de negocio es el documento que describe los objetivos del emprendimiento y permite explicar 3 puntos:

- i. El modelo de negocio que involucra la idea.
- ii. Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial.
- iii. Proyectar el futuro para valorar la empresa por terceros, con diferentes propósitos.

El plan de negocio es un documento que se debe elaborar como parte complementaria y posterior al modelo de negocio.

1.9 Instrumentos utilizados en la estrategia no estructurada

Entrevista con preguntas de tipo abierta con opción a consulta y encuesta a mayor número de personas clientes potenciales de la empresa.

1.10 Análisis de las respuestas de la Entrevista

1.- Entrevista realizada a Sara Lila Cordero, dueña de La Fabrica Coworking, quien apoya al desarrollo de Startups en Nicaragua. El día jueves 24 de septiembre del 2020 a las 10:00am, mediante whatsapp.

Sara, usted que fue de las primeras en creer en la marca Aiza,

1. ¿Cree que se podría diversificar atendiendo a personas de talla plus?
2. ¿Podría ser este un mercado para explotar en Nicaragua?
3. ¿Cuáles cree que puedan ser las desventajas de esta marca?
4. ¿Qué le falta para posicionarse en el mercado?

Respuestas:

100% sí. Siempre y cuando haya una estrategia de comunicación detrás de esta nueva línea de negocio.

Sí, es uno de los retos que veo, creo que, para exportar, es importantísimo primero definir las líneas de la marca, diseño, estilo de fotografía, redacción, etc. Y es un reto bonito de tener, pues el producto es excelente y la misión es conmovedora. Solo falta convertir esto a una buena presencia digital, para posicionar bien la marca

La pregunta 3 y 4 van ligadas.

Las desventajas de esta marca veo dos claras: 1 un tema de control de calidad para estandarizar la oferta y 2 un tema de posicionamiento e imagen. Por ejemplo, las fotografías, los diseños en redes, la redacción, todo podría girar en torno a contar una historia atrás de la marca y a tener una línea gráfica nítida y presencia digital estandarizada que ayude al posicionamiento de esta marca.

2.- Entrevista a Lilia Piccinini, dueña de Lazuli Pop up Store, especialista en comunicación y producción de eventos relacionados a impulsar marcas. Realizada el día viernes 25 de septiembre 2020, por la App de whatsapp.

Lilia, usted que ha trabajado con muchas marcas nacionales y ha comprado prendas a la marca Aiza:

1. ¿Considera que la marca Aiza debería pertenecer a un colectivo?
2. ¿Qué debería mejorar la marca referente a su diseño?
3. ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a un colectivo?
4. ¿Cuántas prendas cree que se pudiesen vender en una tienda física?

Respuestas

Claro que sí, siempre he pensado que juntos somos más fuertes.

Me parece que el nombre debería ser solo Aiza, sin el Clothes. Me encanta la tipografía de su logo, los colores y el que citen HECHO EN NICARAGUA.

Para citar algunas te diría, no es lo mismo vender y hacer todo vos solo, a contar con un equipo que te asesore y te impulse, a las personas igual le gusta mucho tallarse la ropa, tocarla antes de comprar, el estar en una tienda física da mucho valor a la marca.

Se podrían vender unas 100 prendas mensuales.

3.- Entrevista realizada a Mónica Peralta, dueña de El Mercadito, Médico-cirujano. Ella desde sus redes ha promocionado la marca Aiza, permitiendo cerrar ventas. Es clienta fiel de esta marca, ella también ha tenido problemas de sobrepeso.

Mónica, quería saber tu opinión sobre la propuesta que brinda el mercado respecto a prendas de vestir en talla plus.

1. ¿Crees que es un mercado atendido?
2. ¿Qué crees que falta que ofrezca?
3. ¿Cubre las necesidades de las mujeres?
4. ¿Tú ya has comprado en Aiza, como ha sido tu experiencia?
5. ¿Crees que podría esta marca competir con prendas de fuera?

Respuestas:

No

Ropa que no parezca carpas de circo.

No

Me encanta la marca, lo único sí que considero necesario es que deberían tener un stock, las mujeres siempre quieren la ropa para ayer.

Claro que sí, con un buen plan estratégico, podrían vender mucho.

Análisis: Respuesta muy positiva con relación a los esfuerzos que deben realizarse en temas de mercadeo y aplicables para la estrategia de gestión comercial, empleando las herramientas adecuadas para un mercadeo exitoso.

Así mismo, es muy valioso retomar que se deben establecer claros mecanismos de control de calidad que garanticen una prenda duradera.

En sus respuestas nos brindan una visión más amplia al mencionar la posibilidad de explorar mercados internacionales, que no son objeto de este primer modelo, sin embargo, los consejos para posicionar la marca son muy positivos, un mensaje claro es que estas expertas, conocen los productos de la empresa y pueden testimoniar la calidad de las prendas y el potencial de esta marca.

1.11 Estrategias para el análisis de contenido e interpretación de los datos

Para conocer tres puntos de vista acerca de nuestro tema, hemos elaborado tres formatos de cuestionarios con fecha 23 de septiembre del 2020, cada uno bajo la óptica de su especialidad.

Las preguntas son del tipo abiertas, donde cada individuo exprese libremente su criterio, sin embargo, dentro de este tipo de preguntas se aplicaron los siguientes tipos:



Las preguntas de los cuestionarios no son necesariamente las mismas, debido a la diversidad de enfoque sobre el mismo tema, cada una dará su opinión como experta desde la perspectiva antes mencionada.

Así mismo se diseñó una encuesta rápida que contiene 10 preguntas cerradas y de selección múltiple sobre su opinión con la nueva línea de ropa para mujeres tallas grandes, este ejercicio lo que pretende es evaluar el nivel de percepción general acerca del tema de investigación, se practicó a mujeres que visitaron la página de facebook de la empresa el día 23 de septiembre de 2020.

Cabe mencionar que de las tres entrevistas solicitadas, solamente fue completada una de ellas. Las entrevistas fueron solicitadas utilizando la app Whatsapp y correo electrónico. Las recomendaciones de estas expertas, son de mucho valor para el estudio que estamos realizando.

1.12 Resultados y análisis de los datos de la Encuesta realizada a 40 mujeres

1.- ¿Usarías ropa de marcas nicaragüenses?

SI	90%	36
NO	10%	4

Análisis: Importante conocer que el mercado nicaragüense, está dispuesto a aceptar marcas nacionales, confirma nuestro modelo de negocio.

2.- ¿Qué valoras más a la hora de comprar una prenda, su precio o tu satisfacción?

PRECIO	82%	33
SATISFACCIÓN	15%	6
NO SÉ	2%	1

Análisis: Aunque el resultado de esta pregunta indica que los clientes valoran en primer lugar el precio, como factor decisivo al momento de una compra, se tomará en cuenta este factor en el tema de eficiencia de costes, para garantizar productos competitivos al mejor precio, sin embargo, la sola respuesta no puede ser analizada individualmente, debe complementarse con otra información valiosa en la mezcla de variables que hacen que esta propuesta de negocio sea exitosa.

3.- ¿Cómo prefieres comprar? ¿Online o en tienda física?

ONLINE	50%	20
TIENDA FÍSICA	50%	20

Análisis: Muy interesante, observar el comportamiento de los clientes de hoy, en el mercado nicaragüense, que hoy por hoy, ha cambiado sus gustos y preferencias y está incursionando en ambiente digital, obligado por la situación mundial generada por la pandemia del COVID 19, por lo que es muy importante destinar esfuerzos y recursos para la generación de ventas online.

4. ¿Tienes entre 18 y 45 años de edad? SI / NO

SI	95%	38
NO	5%	2

Análisis: Esta respuesta es muy importante debido a que ratifica que el segmento que estamos analizando es el correcto ya que incluye el 95% de la población.

5.- ¿Eres talla plus XL a 5 XL? SI / NO

SI	30%	12
NO	70%	28

6.- Si no eres talla plus, ¿conoces a alguien que sí lo es y que se le dificulte encontrar prendas de su talla?

SI	51%	20
NO	49%	19

Análisis: Las preguntas 5 y 6, están relacionadas y nos lleva al análisis de que no existe únicamente un 30% de las mujeres con sobrepeso, también el 70% que no están en sobrepeso, conoce o se relaciona con personas que sí lo están, lo que nos lleva a un 50% aproximadamente de personas con problemas de sobrepeso, representan un alto porcentaje de clientes potenciales que no está siendo atendido adecuadamente por el mercado local, ya que en el análisis de competidores, encontramos que no existe mucha oferta dirigida exclusivamente a este segmento de tallas grandes y confeccionado por manos nicaragüenses.

7.- ¿Te gustaría que hubiese más tiendas que ofrezcan ropa en talla plus?

SI 85% 33

NO 15% 6

Análisis: Esta respuesta confirma que como hemos venido analizando, la oferta de vestuario para personas tallas grandes en Nicaragua, todavía es insuficiente.

8.- ¿Estarías dispuesto a pagar entre \$20 y \$30 por una prenda de excelente calidad y a tu medida?

SI 87% 34

NO 13% 5

Análisis: Es muy importante para la empresa, conocer que debe enfocar sus esfuerzos en la calidad de sus productos y en una gestión comercial eficiente, no se trata de vender altos volúmenes de prendas, a precios demasiado bajos, ya que una de las prioridades de este emprendimiento es la de dignificar el trabajo pagando a los colaboradores salarios justos, por eso no es una línea de consumo masivo, se trata de prendas confeccionadas a la medida, muchas veces personalizadas, lo que incrementa los costos, que a pesar de que aparentemente son altos, continúan siendo competitivos si comparamos con prendas similares importadas, sin opción de que sean a la medida.

9.- ¿Crees que hay suficientes lugares que ofrecen prendas en variedad de estilos y tallas?

SI 35% 14

NO 65% 26

Análisis: El análisis de la competencia demuestra que no hay mucha oferta dirigida al segmento seleccionado, lo cual es confirmado con las respuestas de las encuestadas.

10.- ¿Te gustaría que te asesoren para elegir el vestuario que más te favorece?

SI 95% 38

NO 5% 2

Análisis: Este es un valor agregado que brinda la empresa, y que puede ser el diferenciador con relación a la competencia, ya que además de la asesoría, las prendas son ajustadas a la medida, si la clienta lo requiere, todo para que luzca preciosa y se sienta segura de sí misma. La experiencia, del equipo de producción, permite que el ajuste de prendas no sea requerido en todos los casos, ya que se trabaja con medidas y patrones exactos.



Capítulo 2: Diagnóstico empresarial de Aiza's Clothes

2.1 Generalidades de la Empresa

La empresa Aiza's Clothes, está ubicada en el Distrito I de Managua, en el Barrio Jonathan González, específicamente del portón de emergencia del Hospital Militar, 50 varas al este.

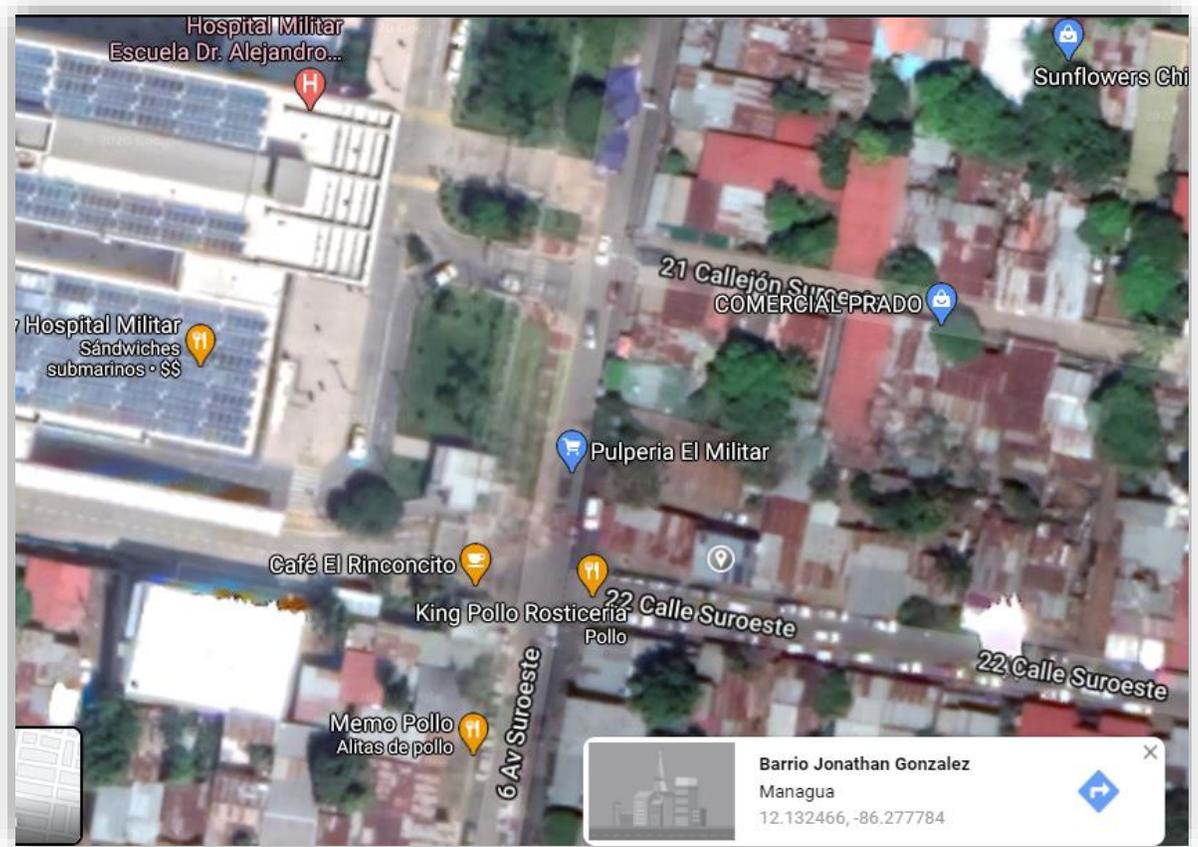


Ilustración 8 Ubicación geográfica, fuente Google maps

Es una microempresa de la industria textil vestuario dedicada a la confección de prendas de vestir para mujeres tallas grandes.

Es una empresa en proceso de formalización ante las entidades Dirección General de Ingresos y Alcaldía de Managua. Cuenta con un capital humano

actualmente de 4 personas empleo directo y 4 empleos indirectos, es un negocio en vías de crecimiento.

En el mundo de hoy, la moda se ha convertido en una necesidad en las mujeres, desenvuelven un papel importante en la sociedad, cada vez son más competitivas, exigen valoración y reconocimiento, muchas son profesionales que necesitan un adecuado vestuario cómodo y actual.

Nombre de la empresa	Aiza's Clothes
Fundación	28 de junio de 2018
Líneas de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de ropa para mujeres de tallas grandes de XL a XXXXL: • Prendas estilo casual y ejecutivo • Pijamas • Prendas de alta costura
Ubicación	Barrio Jonathan González, de Pricemart 4 cuadras al sur, mano izquierda
Propietaria	Brigitte Aiza Fonseca Calero
Capital inicial	\$300
Sector al que pertenece	Textil Vestuario
Actividad	Elaboración y comercialización de prendas de vestir para damas en tallas grandes (plus)

<p>Logotipo y Descripción</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <p>El fondo del logo en color lila expresa calidez, creatividad, en combinación con las letras cursivas y en color negro, transmitiendo así un toque de elegancia.</p> <p>Se cita: Hecho en Nicaragua para dar valor al trabajo que día a día hacen las mujeres costureras, quienes ponen el corazón en cada prenda.</p>
<p>Marca Registrada</p>	<p>Sí.</p>

2.1.1 Capital de la empresa

Para lograr sus objetivos, la empresa cuenta con capital humano y material, para transformar los insumos y convertirlos en esas prendas que vestirán muchas mujeres.

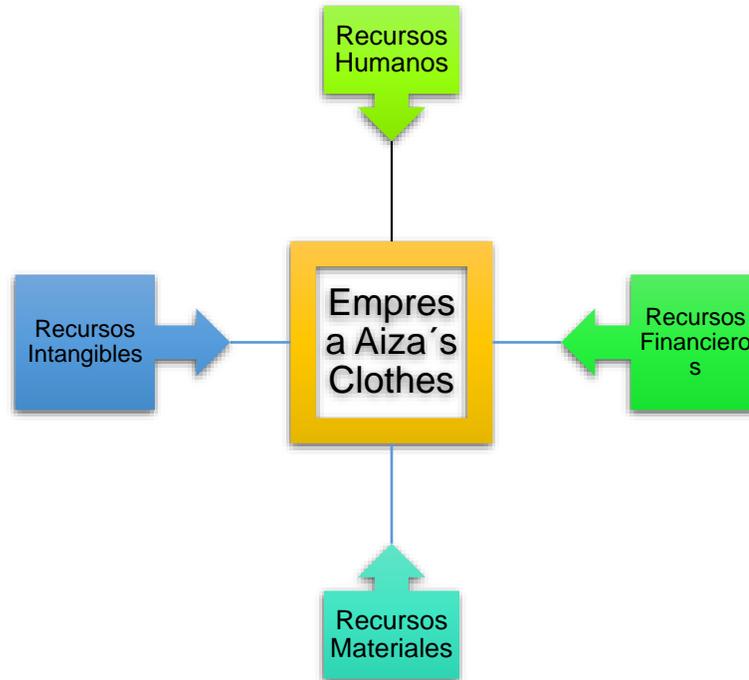


Ilustración 8 Recursos de la empresa

2.1.2 Capital Humano

Para esta empresa, sus colaboradores son un factor clave para lograr el éxito.

2.1.3 Organigrama

Los recursos humanos de la empresa están distribuidos en dos grandes áreas el área administrativa y el área de producción, en este esquema se observan claramente cómo están distribuidos jerárquicamente, en vista de que la empresa es todavía muy pequeña, las funciones de la Administración, las realiza también el Gerente General.

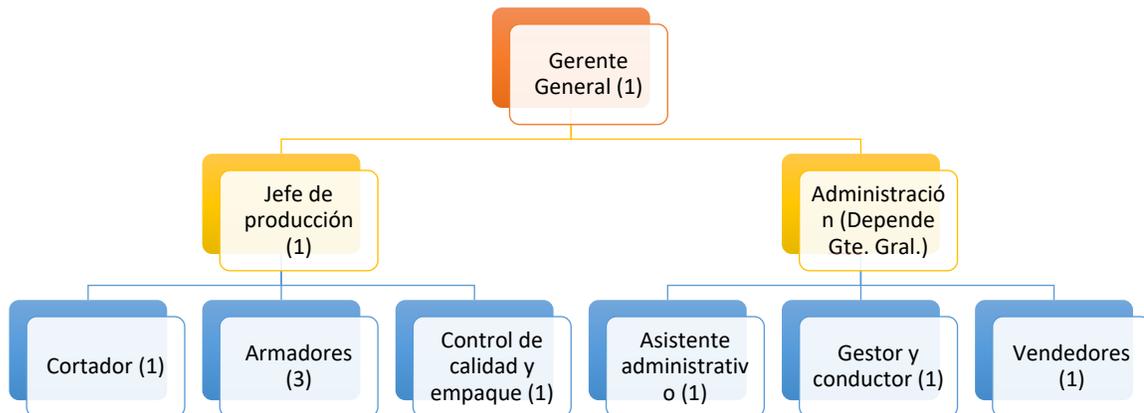


Ilustración 9 Organigrama de Aiza's Clothes

Un principio muy importante en esta empresa, es que los colaboradores no son tratados como otro simple recurso de la organización o como un simple factor de producción, sino como seres humanos, con respecto y dignidad, y se tiene en cuenta que el objetivo de la economía es satisfacer necesidades humanas y no solamente las necesidades organizacionales o empresariales.

2.1.4 Recursos Financieros

Son los recursos líquidos (efectivos o sus equivalentes) que provienen de las ventas y de los aportes de capital, en un futuro también pueden provenir de créditos.

2.1.5 Recursos Físicos y Recursos Intangibles

En este esquema se observa que los recursos físicos de la empresa lo constituyen su mobiliario, maquinaria y equipos, y equipo de transporte, así mismo, hay otros recursos intangibles como la marca, patentes y otros activos intelectuales,

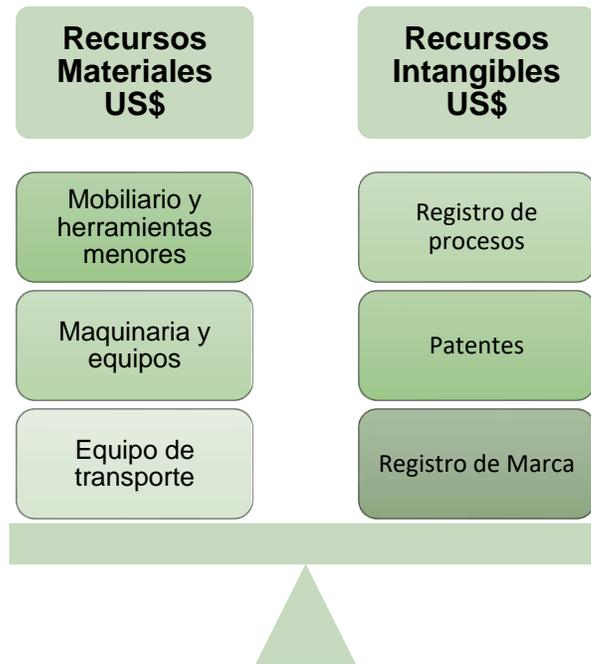


Ilustración 9 Recursos físicos e intangibles de Aiza's Clothes

2.2 Análisis del Entorno

2.2.1 Matriz PESTEL

Aspectos	Factor	Detalle	Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	Impacto
POLÍTICOS	Elecciones Presidenciales	Al aproximarse las elecciones presidenciales, se crea cierta tensión e incertidumbre en el país.		X		Muy negativo
	Reforma tributaria	El deterioro de la actividad económica sigue creciendo en nuestro país provocando una reducción del -1.1 %del PIB real.		X		Muy negativo
	Tratados comerciales	Nicaragua fue beneficiada a raíz de las negociaciones del DR-CAFTA con el Régimen Arancelario Preferencial "TPL" único para nuestro país. Dicho beneficio permitirá acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos de América.			X	Muy positivo
ECONÓMICOS	Dificultad para acceder a financiamientos	La crisis que presenta nuestro país ha hecho que los bancos no estén brindando financiamientos lo que impide el crecimiento de las empresas.	X			Negativo
	Pandemia Coronavirus	En el sector textil del país, como consecuencia de la pandemia del COVID 19, se espera una reducción en las órdenes de trabajo durante el segundo semestre del año 2020.	X			Muy negativo
	Desempleo	La reducción de la inversión extranjera provocó un deterioro de la mano de obra, que a su vez obstaculiza las perspectivas para las empresas, aumentando así la tasa de desempleo en un 10%.	X			Muy negativo
SOCIALES	Cambios en el estilo de vida	El sedentarismo ha provocado un aumento en la obesidad, lo que hace que las personas necesiten prendas de vestir que se ajusten a sus tipos de cuerpos, adicionalmente con el COVID-19 los consumidores han cambiado la manera de comprar.	X			Muy positivo

Aspectos	Factor	Detalle	Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	Impacto
POLÍTICOS	Elecciones Presidenciales	Al aproximarse las elecciones presidenciales, se crea cierta tensión e incertidumbre en el país.		X		Muy negativo
	Reforma tributaria	El deterioro de la actividad económica sigue creciendo en nuestro país provocando una reducción del -1.1 %del PIB real.		X		Muy negativo
	Tratados comerciales	Nicaragua fue beneficiada a raíz de las negociaciones del DR-CAFTA con el Régimen Arancelario Preferencial "TPL" único para nuestro país. Dicho beneficio permitirá acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos de América.			X	Muy positivo
	Posicionamiento de marca	Son escasas las marcas de ropa en talla plus en nuestro país.	X			Muy positivo
	Moda y modelos a seguir	Las tendencias de moda tienen cada vez más auge en nuestro país.	X			Positivo
TECNOLÓGICOS	Uso y costo de la energía	El encarecimiento de la energía en nuestro país va en aumento.	X			Muy negativo
	Potencial de innovación	Son cada vez más las herramientas que facilitan el trabajo.	X			positivo
	Uso del internet	El internet abre muchas oportunidades a los empresarios y sus consumidores, la tecnología móvil permite mayor expansión hacia más personas.	X			Muy positivo
ECOLÓGICOS	Residuos generados por el sector	La elaboración de prendas conlleva una pérdida de entre el 6% y el 28% de la tela que entra en los procesos	X			Muy negativo
	Contaminación acústica	La maquinaria tiende a generar ruido y molestar a los alrededores de la empresa. El personal debe tener equipos para disminuir el impacto en sus oídos.	X			Negativo

Aspectos	Factor	Detalle	Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	Impacto
POLÍTICOS	Elecciones Presidenciales	Al aproximarse las elecciones presidenciales, se crea cierta tensión e incertidumbre en el país.		X		Muy negativo
	Reforma tributaria	El deterioro de la actividad económica sigue creciendo en nuestro país provocando una reducción del -1.1 %del PIB real.		X		Muy negativo
	Tratados comerciales	Nicaragua fue beneficiada a raíz de las negociaciones del DR-CAFTA con el Régimen Arancelario Preferencial "TPL" único para nuestro país. Dicho beneficio permitirá acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos de América.			X	Muy positivo
LEGALES	Política comercial	Tiene como objetivo el incremento y diversificación de las exportaciones, la atracción de inversiones, la complementariedad económica.	X			Positivo
	Trámites aduaneros	Problemas en las aduanas para la internación y salida de contenedores con insumos o productos finales de las empresas.	X			Negativo

En esta matriz se puede observar que los principales factores de análisis son el aspecto político y el aspecto económico. Nuestro país desde el 18 de abril de 2018 se encuentra en una crisis sociopolítica de la cual no ha podido salir. A esto se le suma la pandemia del COVID 19 que ha desestabilizado al mundo en todos los aspectos, tanto de salubridad pública, como económicos. Dichos factores obligan a las empresas a reinventarse y ofrecer nuevas maneras de llegar a los consumidores.

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Análisis del Área Comercial de la Empresa

Aiza's Clothes está dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir para damas, forma parte del sector textil vestuario, es una marca que aún no ha sido registrada lo que no ha permitido el posicionamiento de la misma, ya que le impide llegar a más clientes.

En su equipo de producción, la empresa cuenta con costureras que poseen más de 10 años de experiencia, lo que hace que el producto que producen sea competitivo, sin embargo, el empirismo con el que se ha desarrollado le ha imposibilitado tener eficiencia en los costos, lo que ha ocasionado pérdidas para la empresa.

La empresa aún no cuenta con una tienda física, hasta ahora se han dado a conocer por medio de las redes sociales y ferias a las que han asistido. Aiza's Clothes no cuenta con un plan estratégico de mercadeo y ventas, lo que impide que los clientes se identifiquen con la marca.

2.4 Análisis de las otras áreas funcionales de la Empresa

2.4.1 Operativa

La empresa, actualmente no tiene maquinarias propias, subcontrata la mano de obra. El personal conoce muy bien los procesos, debido a su experiencia, pero no se cuenta con un manual operativo formal en donde se describan sus procesos. Su propietaria actualmente es la encargada de verificar la calidad y cada uno de los procesos para la elaboración de las prendas. Los insumos con los que se elaboran las prendas son adquiridos de acuerdo a cada estilo, cuidando todos los detalles en cada prenda.

2.4.2 Financiera

Aiza's Clothes inició con un capital de su propietaria de \$300 el cual se ha ido reinvertiendo para el crecimiento de la misma. No ha tenido acceso a una línea de crédito, no tiene deudas con los bancos. En este primer año de funcionamiento se ha podido observar que Aiza's Clothes es rentable, dado que hay un mercado que demanda de sus productos.

2.4.3 Administrativa

Aiza's Clothes no tiene un mapa de procesos del área administrativa, asimismo no cuenta con un registro de sus clientes y proveedores, ni de los controles de pago, su forma empírica de trabajo hace que su propietaria también se encargue de ésta área.

2.5 Presentación Matriz FODA

AIZA'S CLOTHES	
MATRIZ O-A ANALISIS DEL ENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado insatisfecho	Situación actual del mercado
Competencia no aporta soluciones locales	Entrada de nuevos competidores
Tendencia favorable al crecimiento	Crecimiento lento del mercado
Negocio con potencial de exportación	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
MATRIZ F-D ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal con más de 10 años de experiencia	No existe un encargado del área comercial
Fácil diversificación de productos con el mismo equipo	Falta de recursos financieros
Presencia en las redes sociales	La marca no está registrada
Insumos detalladamente comprados	No tiene una planta de producción propia
El Producto ya ha sido probado	No cuenta con línea de crédito
Clientes interesados en el producto	No cuenta con personal administrativo

ESTRATEGIA FO

Incremento de la producción para satisfacer la creciente demanda de los consumidores

ESTRATEGIA DO

Diversificar y expandir los puntos de venta con el fin de posicionar la marca

ESTRATEGIA FA

Realizar campañas promocionales y publicitarias a fin de afianzar la imagen de Aiza, ante la posible llegada de nuevos competidores.

ESTRATEGIA DA

Mejorar la inversión para la investigación de mercado en nuestro sector industrial.



Capítulo 3: Propuesta de Modelo de Negocio Aiza's Clothes

3.1 Definición de la Función Empresarial

¿Qué es lo que la empresa sabe hacer?

- La Empresa **AIZA'S CLOTHES** diseña, crea y vende alternativas de vestuario a la moda, de acuerdo al gusto y a las necesidades de mujeres que usan tallas especiales.

¿Con que capacidades lo realiza?

- Mediante pedidos en redes sociales como Facebook y WhatsApp, también ventas por catálogo y ventas realizadas en tienda física.

¿A quién va dirigido el producto o servicio?

- A mujeres nicaragüenses y extranjeras en un rango de edad de 18 a 45 años de tallas especiales (XL a XXXXL)

¿Qué me hará único o diferente?

- La Empresa **AIZA'S CLOTHES** es única en Innovación de diseños, estilos y tendencias de moda, se utilizan tejidos de calidad, naturales y sintéticos agradables al clima del país a precios competitivos, también existe un personal capaz de brindar asesoramiento personalizado a todas las mujeres interesadas en el producto, ofreciéndoles así comodidad, seguridad y satisfacción. El bienestar, comodidad y satisfacción de todos nuestros clientes es la clave de nuestro éxito.

3.2 Definición de Productos Ofertados

Nombre del producto

- Línea de ropa para mujeres de tallas grandes de XL a XXXXL:

Características del producto

- Ropa diseñada para el cuerpo de la persona.
- Telas que favorecen la temperatura corporal.
- Colores de tendencias.
- Diseños según la temporada y ocasión.
- Precio competitivo.
- Facilidad para adquirirlo (ventas en redes sociales, sistema de apartado, entrega a domicilio y venta directa en tienda física).
- La marca inspira mayor confianza que la competencia, testimonios de clientes lo confirman.

¿Qué es lo que la empresa vende? Beneficios / Ventajas

Beneficios	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se propone un concepto, no sólo una prenda, se adquiere comodidad, elegancia, a precio competitivo. • Comodidad y seguridad de las mujeres. • Calidad de las prendas y servicio post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa cómoda y funcional con el estilo perfecto. • Compras por medio de redes sociales. • Servicio de entrega a domicilio. • Personal capacitado para dar asesorías a las clientas. • Variedad en tallas, colores y diseños.

Clasificación de líneas del negocio:

Línea	Modelos	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Casual 	<ul style="list-style-type: none"> • Camisas • Camisetas 	<p>Elaboradas en telas frescas como <u>shali, terranova, licra durazno, crepé shifón</u>. Se usan patrones con las tallas XL a XXXXL. Los colores y estampados que se utilizan dependerán del gusto del cliente y de las tendencias.</p>

Línea	Modelos	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> Camisas manga $\frac{3}{4}$ Blazers Camisas cuello chino 	<p>Elaboradas con telas como: <u>Noche de viena, oxford, Silk armany.</u> Diseñadas y confeccionadas de acuerdo a la solicitud del cliente en tallas XL hasta XXXXL. Para su elaboración se utilizan colores de temporada y al gusto del cliente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Pijamas 	<ul style="list-style-type: none"> Vestidos Pantalón y camisa Short y camisa Batas 	<p>Elaboradas en telas como <u>seda, silky armany, licra durazno.</u> En tallas XL hasta XXXXL. Con estampados y colores que se encuentren en tendencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Prendas de alta costura 	<ul style="list-style-type: none"> Vestidos de noche Vestidos cóctel Vestidos para novias Vestidos para damas 	<p>Elaborados en telas de calidad: <u>Acetato, blonda, georget, Liverpool,</u> entre otras según el diseño. En tallas XL hasta XXXXL Los colores y estampados dependerán de la disponibilidad de las telas.</p>

3.3 Estructura de Cadena de Valor

Procesos medulares

- Departamento de compras
- Departamento de ventas
- Departamento de comunicación social
- Departamento de marketing y publicidad

Procesos gerenciales

- Gerencia
- Planeación organizacional
- Control de calidad
- Departamento de dirección y capacitación
- Departamento de diseño y producción
- Alianzas y estrategias

Procesos de apoyo

- Gestión de recursos humanos
- Gestión de recursos financieros
- Servicio al cliente
- Gestión jurídica
- Gestión tecnológica
- Logística: gestión de almacenes y proveedores, transporte
- Servicios generales: mantenimiento del local y servicios de limpieza

Definición del Cliente

Mujeres nicaragüenses y extranjeras de 18 a 45 años de edad que utilizan prendas de vestir en tallas grandes de XL a XXXXL y que tienen la necesidad de ser asesoradas por profesionales y de vestir bien con tendencias modernas de moda, ya sea para una ocasión especial o para el día a día, mujeres que buscan comprar ropa que las haga sentir cómodas, seguras de sí mismas y sobre todo a precios accesibles a sus bolsillos.

- Propuesta de Valor

Venta de ropa a la moda con tendencias innovadoras de estilos únicos en el mercado que brindan satisfacción plena al consumidor, se complementa con una atención personalizada, entregas inmediatas y sobre todo a precios competitivos.

Es una propuesta local y de apoyo al talento nacional.

- Generación de Ingresos
 - Ventas directas en tienda física
 - Ventas por medio de redes sociales (Facebook y whatsapp)
 - Ventas en línea por medio de la página web
 - Sistema de apartado
 - Sistema de Delivery (entrega a domicilio)



Capítulo 4: Propuesta Gestión Comercial Aiza's Clothes

4.1 Necesidad Identificada

Actualmente alrededor del mundo los diseñadores de ropa han creado ciertos estereotipos en la manera de vestir, la mayor parte de la ropa que está en tendencia es para mujeres delgadas, sus diseños proyectan la imagen de una mujer con el cuerpo perfecto.

En Nicaragua el 51.3% de las mujeres usan tallas grandes, que van desde L hasta 4XL, esto quiere decir que ellas no caben en estos estándares, lo que hace que se sientan excluidas al no poder vestir bien y a la moda.

En el país existen pocas tiendas que ofrecen ropa a mujeres de tallas plus, y las ya existentes están enfocadas en un nicho de mercado de clase alta esto quiere decir que sus precios son muy elevados y no todas las nicaragüenses tienen la posibilidad de comprar ropa en ellas, el cliente busca satisfacer sus necesidades y expectativas

La empresa **AIZA'S CLOTHES** surge al analizar esa necesidad y encuentra una oportunidad de negocio que consiste en vestir a mujeres de tallas especiales, proveyendo satisfacción al encontrar su talla exacta y sin problemas a precios competitivos, ofreciendo una solución creativa y vivaz. La marca **AIZA'S CLOTHES** busca intervenir significativamente en una nueva tendencia, logrando que las mujeres aumenten su confianza, autoestima y seguridad en ellas mismas.

4.2 Producto

Venta de ropa a la moda con tendencias innovadoras de estilos únicos en el mercado que brindan satisfacción plena al consumidor, AIZA'S CLOTHES se diferencia de los demás competidores por brindar asesoramiento y una atención

personalizada según sea la conveniencia del cliente como entregas inmediatas por servicio delivery (a domicilio), sistema de apartado y ventas en redes sociales, además, el cliente podrá hacer sus pagos de manera electrónica y pagos en efectivo y sobre todo a precios competitivos.

Es una propuesta local y de apoyo al talento nacional.

4.3 Características del producto

- Ropa ajustable al cuerpo de la persona.
- Telas que favorecen la temperatura corporal.
- Colores de tendencias.
- Diseños según la temporada y ocasión.
- Precio accesible.
- Facilidad de adquisición (ventas en redes sociales, sistema de apartado, entrega a domicilio y venta directa en tienda física).
- El producto provee beneficios agregados y calidad a precios comparables a los de la competencia.
- La marca inspira mayor confianza que la competencia, debido a testimonios de clientes satisfechos.
- El producto atrae el deseo de los consumidores por el concepto integrado de asesoría, ajuste de la prenda y garantía de calidad.

4.4 Etapa de Desarrollo del Prototipo

El producto se encuentra en un 50% de desarrollo ya que se han diseñado y creado 3 líneas de productos que se comercializan para mujeres de toda talla, se proyecta especializarse en ropa para mujeres talla plus o grande. Con la marca AIZA'S CLOTHES, también se ha creado una página en la red social Facebook que ya tiene a 2249 seguidores.

Próximos pasos:

- Realización de catálogo.
- Promoción en otras redes sociales como Instagram, etc.
- Creación de alianzas para colocar prendas en tiendas reconocidas.
- Creación de página Web.
- Licencias, Permisos, Patentes

Inscripción de la Marca

- Llenar formulario en Registro de Propiedad Intelectual (RPI), institución adscrita al Ministerio de Fomento Industria y Comercio de Nicaragua (MIFIC).
- Al formulario se le deberá adjuntar cuatro ejemplares de la marca.
- Si la inscripción será efectuada a través de mandatario, se requerirá un poder que acredite la representación.
- Comprobante de pago de la tasa establecida.

Dirección General de Ingresos (DGI)

- Formulario de inscripción de contribuyente (persona natural)
- Acta de Constitución de la empresa (Fotocopia de cédula de todos los miembros).
- Recibo de algún servicio básico de la casa de habitación del representante legal de la empresa, fotocopia de cédula.
- Solvencia fiscal del local del negocio, y contrato de arrendamiento (negocio).
- Correo (email).

Alcaldía de Managua

- Cédula de Identidad nicaragüense (representante)
- Registro Único de Contribuyentes (**RUC**)
- Escritura Pública de Constitución y Estatutos de la Empresa (Persona Natural)
- Fotocopia de cédula de identidad de todos los miembros
- Poder especial de representación en caso de una tercera persona
- Llenar formulario
- Inspección del local para determinar monto a pagar
- Orden de pago, recibo de pago para matrícula municipal
- Formulario de matrícula cuota fija.

4.5 Mercado

La moda y estilo a través de la historia ha estado perfilado hacia un mercado de mujeres que no es consistente con las realidades humanas, cerrando de esta forma, espacios a las personas que no están dentro del rango de peso “adecuado”. Según los críticos especialistas en moda, las mujeres tienen que adaptarse a esas tallas, lo cual ha creado una distorsión y una proporción de mujeres insatisfechas que no encajan en el “Standard” en la forma de vestir de las mujeres de esta sociedad.

Los países donde la obesidad en las mujeres ha avanzado con mayor rapidez en los últimos 31 años son, por este orden, Haití, República Dominicana, Costa Rica, Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá y Nicaragua con un 15,9 %.⁶

⁶ Aumento del porcentaje de mujeres obesas sobre el total de la población femenina/ Fuente: Red de expertos NCD-RisC

Las mujeres muchas veces se sienten frustradas por no tener ropa adecuada a sus cuerpos y tallas por lo que tienden a aislarse o en el peor de los casos usar ropa de hombre, por no encajar en un esquema de vestimenta social.

4.6 Análisis del Sector

La sociedad nicaragüense tiene un serio problema de obesidad en las mujeres, esto crea una oportunidad para el surgimiento de empresas como AIZA'S CLOTHES, que suplen perfectamente las necesidades de este sector de la sociedad que se todavía no se conforma con lo que el mercado monopolizado le ofrece permitiendo que su producto tenga mayor impacto en el nicho de mercado.

La competencia no es mucha, en la actualidad existen tres empresas que ofrecen servicios simplificados similares, sin embargo, no toman en cuenta todo el rango de tallas que se necesita, permitiendo así a AIZA'S CLOTHES fortalecerse de las debilidades de la competencia.

AIZA'S CLOTHES cubre las necesidades que toda mujer desea, no sólo está comprando glamour, también está asegurando calidad y bienestar, y sobre todo contará con personas capacitadas en brindar asesoramiento personalizado a cada clienta.

4.6.1 Análisis del Mercado

En Nicaragua, existe un mal hábito, querer imitar y seguir los patrones de vestimenta social del extranjero, es debido a eso que nos desplazamos a un sector de la población que por falta de un mercado amplio de ropa adecuada a su peso, se ven en la necesidad de vestirse con lo que el mercado ofrece, esto

lo han sabido aprovechar las grandes empresas que han creado un monopolio textil en base a lineamientos que dejan fuera a las damas en talla plus, que en este país dominan con el 51.3% ⁷ de la población, sin embargo han sido aisladas por no cumplir las necesidades mayores de la industria ahogando así los sueños de poder tener una alternativa para sentirse segura al vestir (datos suministrados por la organización mundial de la Salud OMS), esto en palabras claras implica que 6 de cada 10 mujeres sufren de este mal, generando así una necesidad palpable para crear soluciones a estos desafíos.

En la actualidad existen tres empresas que venden ropa talla plus las cuales su nicho de mercado está dirigido a la clase media alta del país, tienen un cierto rango de ganancias, no obstante, dejan descubierto a la clase media que son los mayores consumidores, es en ese sentido que AIZA'S CLOTHES decidió cubrir las necesidades del nicho de mercado que aún no ha sido totalmente explotado.

4.6.2 Mercado Objetivo

AIZA'S CLOTHES está diseñado para mujeres de tallas plus, que se les hace difícil encontrar ropa acorde a su cuerpo, lo que hace que este sea un problema cotidiano, el objetivo de esta empresa, es satisfacer la necesidad, que tiene cada una de estas mujeres en cuanto a vestimenta se refiere, ya que la ropa que encuentran, no es apropiada para su cuerpo o no les agrada, pero la compran porque existe la necesidad y las que tienen mayor poder adquisitivo, llegan a pagar precios altos por las prendas y poca variedad para escoger.

⁷ Fuente: Ministerio de Salud (MINSA) y Organización Mundial de la Salud (OMS)

4.6.3 Perfil del Cliente

AIZA'S CLOTHES, llega a mujeres con un cuerpo voluptuoso y curvado en una edad promedio de 18 a 45 años que lamentablemente no encuentran prendas que puedan adaptarse a sus cuerpos porque son tallas especiales (XL, XXL, XXXL, XXXXL), AIZA'S CLOTHES ofrece estilos modernos, cuenta con asesoría al momento de la compra, y sobre todo la garantía de que el cliente compra un producto de calidad con estilos innovadores y a la moda, además la empresa se diferencia de la competencia ya que la línea de ropa con la marca AIZA'S CLOTHES está dirigida a toda mujer de cualquier clase social, con la seguridad de que las prendas tienen precios competitivos y excelente calidad.

Canales de comunicación

- Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)
- Página Web y Blog
- Tienda física
- Atención telefónica

Relación con los consumidores

- Asesoramiento personal
- Atención directa al cliente a través de compra en tienda física o en línea
- Servicios de post y pre venta
- Fidelización mediante beneficios como empaques de regalo personalizado, promociones y descuentos
- A través del sitio web y redes sociales.

Competidores

Los competidores más destacados dentro de la industria son:

1. Curvas Plus Size Boutique

2. Gorditas Bellas Nicaragua



Ilustración 9 Gráfico Análisis de competidores

Estas tiendas poseen un reconocimiento nacional, y con relación al producto que AIZA´S CLOTHES ofrecerá, cuentan con ciertas ventajas por el tiempo de existencia dentro del mercado y ya son reconocidas por la población, sin embargo, la marca AIZA´S CLOTHES se diferencia de ellas ya que, ofrece productos que además de buena calidad y mejor precio que la competencia, cuenta con diseños totalmente innovadores y poco convencionales en comparación con las tiendas antes mencionadas.

Ventajas Competitivas

- Ropa cómoda y funcional con el estilo perfecto.
- Compras por medio de página web y redes sociales como Facebook, Instagram y Whatsapp
- Servicio de entrega a domicilio sin costo adicional
- Personal capacitado para dar asesoría a su clientela.
- Variedad en tallas, colores y diseños.
- Innovación en los diseños de cada prenda

- Precios accesibles al consumidor
- Calidad en la tela del vestuario

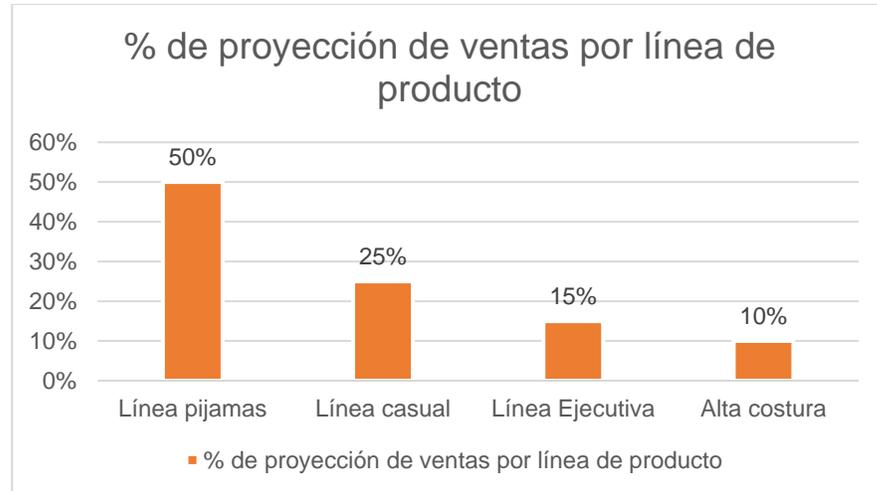
4.7 Pronóstico de Ventas

Como empresa de vestuario, se valora las temporadas de mayor demanda en el país; por lo tanto, se proyecta mayores ingresos en el 2021 para los meses de: Febrero, marzo, mayo, diciembre; para cada temporada se crean diseños con temática de verano, ocasiones especiales, fiestas navideñas, entre otros.

Se estima que, con todas las estrategias de mercadeo y publicidad, Aiza's Clothes estará en capacidad de vender en su primer año, al menos unas 250 prendas mensuales, distribuidas en las 4 líneas de producción establecidas, cuyos precios de ventas oscilan entre US\$30 y US\$80 dólares, lo que da como resultado un promedio de ventas mensuales de US\$8,900.00 cuyos costos y gastos representan el 75% y un margen bruto de utilidad promedio del 25%.

<i>Línea de producto</i>	<i>Promedio de ventas mensuales unidades y porcentajes</i>	
<i>Ventas en unidades</i>	253	100%
<i>Línea pijamas</i>	126	50%
<i>Línea casual</i>	63	25%
<i>Línea Ejecutiva</i>	38	15%
<i>Alta costura</i>	25	10%

La estrategia comercial, estima los porcentajes de venta por línea de producto según el siguiente gráfico:



La estrategia de ventas está basada en proyecciones de ventas para el año 2021, con sus respectivos costos directos y cálculos de utilidad bruta para el primer año de operaciones de la empresa. En Anexo 1, se detallan los cálculos para llegar a estas cantidades de proyecciones de ventas.

Un tema muy importante a la hora de formalizar una empresa es determinar las cantidades mínimas que requiere producir y vender para no tener pérdidas ni ganancias, para esto se ha determinado que el punto de equilibrio, es de 116 unidades, ver Anexo 2.

LÍNEA DE PRODUCTO	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES
TOTAL	116
LÍNEA PIJAMAS	56
LÍNEA CASUAL	31
LÍNEA EJECUTIVA	15
ALTA COSTURA	14

4.1 Estrategias de Mercadeo

- **Offline**, en el mismo punto de venta como Banners y pancartas, hacer llegar ofertas, promociones y valor añadido del producto en el propio establecimiento, por ejemplo “Rebajas”, “30% de descuento”.

- **Online**, realizar diferentes actividades como rifas, promociones, regalías, en la página de Facebook y Instagram: AIZA'S CLOTHES, envío de catálogo por WhatsApp.
- **Branding**: Planificar una campaña en Facebook e Instagram para AIZA'S CLOTHES. Ofrecer contenido de interés y valor de marca para aumentar seguidores y aumentar ventas a través de redes sociales.
- **Empaque**: No existen mujeres a las que no les encanten los detalles, es por esta razón que AIZA'S CLOTHES les enviará a sus clientes empaques atractivos, con una nota especial para levantar el ánimo de las mujeres. Será un embalaje delicado, con estilo y elegancia.
- **Cupones de descuento**: se brindará una cartilla en donde por cada 5 compras se brindará un 40% de descuento en la sexta prenda. De igual manera se realizarán descuentos en fechas especiales.
- **Preparar agenda de eventos para todo el año**:
 1. Fiesta de aniversario de la tienda.
 2. Comprador del mes.
 3. Arranque de nueva temporada (verano, primavera, navideña), con un showroom y pase de modelos donde se muestren algunas de las prendas estrella del catálogo de la marca.
 4. Ventas especiales.
 5. Escaparate temático (verano, día de los enamorados, día de las madres, fiestas navideñas, etc.)
 6. Anuncios masivos de promociones y nuevos diseños
 7. Dar información actualizada y clara en redes sociales.
 8. Asesoramiento personalizado a las clientas.

4.8 Acciones de Mercadeo (4 P´ S del Marketing)

Producto	Plaza
<ul style="list-style-type: none"> • Prendas estilo casual y ejecutivo • Pijamas • Prendas de alta costura 	<p>Canal directo: ventas realizadas por medio de las redes (Facebook e Instagram), así como por whatsapp Bussines. Las prendas serán enviadas por uno de nuestros entregadores o por empresas de transporte como Cargotrans.</p> <p>Canal indirecto: dueños de tiendas, dueños de tramos en mercados nacionales.</p> <p>Las prendas serán enviadas en un plazo no mayor de 24 horas después de realizado el pago de cancelación.</p>
Precio	Promoción
<p>Nuestros precios estarán fijados de acuerdo a la dinámica del mercado. Se tendrá en cuenta la situación de la pandemia, así como la revisión periódica y cuidadosa de costos y gastos.</p> <p>Incentivos</p>	<p>Clásicos: Mantas publicitarias en las principales calles de la ciudad de Managua.</p> <p>Modernos: blog de modas, lanzamiento de colecciones online. Eventos cerrados a clientes recurrentes.</p> <p>Empaque delicado y elegante.</p>

Se ofrecerán cupones de descuentos relacionados al período de compra, es decir en fechas especiales como mes de las madres y navidad, adicionalmente daremos un 40% de descuento en la sexta prenda.

Pagos

Para la elaboración de las prendas el cliente deberá depositar o transferir a las cuentas de la empresa el 50% de adelanto y el otro 50% al momento de la entrega a satisfacción de la prenda.

Si las prendas están en la tienda online el cliente podrá pagar contra entrega o por medio de depósitos o transferencias.

4.9 Recursos Claves

- Equipo de Marketing
- Equipo de limpieza y mantenimiento
- Exhibidores de vestuarios y maniquís.
- Catálogos con diseños propios y exclusivos.
- Vehículo automotor para envíos.

4.10 Actividades Claves



Ilustración 9 Actividades Clave

- Selección de Materia Prima
- Confección de vestuario
- Exhibición de diseños
- Anuncios masivos de promociones y nuevos diseños
- Asesoramiento personalizado a su clientela
- Ventas directas ventas en línea



Aliados Claves

Proveedores de telas, equipos y accesorios:

- Almacenes Alejandría en Managua
- Khatib (Managua)
- Textiles Saddam
- Salamanca
- Distribuidores encargados de todo tipo de mantenimiento y maquinarias:
- Eminsá (Managua)

4.11 Cronograma de actividades de gestión comercial

Área funcional	Objetivos y Actividades	Indicadores Metas	Responsable	Cuatrimestre del Año 2021				Año 2022	Año 2023
				Sept	Oct	Nov	Dic		
Área funcional	Creación CRM	Implementación de CRM	Gerente propietario						
	Aumento de las ventas	Aumento en ventas en un 30%	Responsable de mercadeo y ventas						
	Diseño Redes sociales	Realizar 16 diseños para pautar	Gerente propietario y Responsable Mercadeo y ventas						
	Diseño de publicidad inicial	1 estrategia diseñada e implementada	Diseñador gráfico freelance						

Para lograr un posicionamiento de la marca es necesario cumplir las actividades que se presentan en el cronograma, cada una con el fin de ayudar al departamento de ventas, para que este tenga mejores resultados, y como consecuencia que la empresa tenga beneficios mayores.

Al enfocar las estrategias en el cliente, garantizas su satisfacción, lo que conduce a tener clientes fieles.

Por eso es de vital importancia cumplir con cada una de las actividades propuestas en el cronograma, para lograr los resultados deseados; cada una de las actividades será supervisada y dirigida por su gerente propietario de la mano del equipo de marketing.

4.12 Presupuesto y estructura de Costos de gestión comercial

Este presupuesto está basado en las inversiones necesarias para iniciar la promoción de la marca.

Inversiones necesarias	Presupuesto
Página web	\$300 única inversión
Dominio página web	\$150 única inversión
Community manager	\$150 mensual
Publicidad con influencers	\$300 mensual
Fotografía	\$100 mensual
Publicidad convencional	\$100 mensual

Propuesta de Incorporación de Herramientas Informáticas para fortalecimiento de la Gestión Comercial

CRM⁸: (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes). Consiste en una aplicación de AppStore la cual será gratuita. La implementación del CRM permitirá a la empresa AIZA'S CLOTHES gestionar la relación con los clientes, incluyendo sus datos orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

El uso de un CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente en la cual todas las acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con clientes potenciales.

Las funciones de atención al cliente de una herramienta CRM potencian además la fidelización y satisfacción de los clientes, lo que tiene un impacto muy positivo en términos de ventas recurrentes y cruzadas.

Características

- 5GB almacenamiento online gratuito
- Registros ilimitados en el CRM
- E-mail marketing ilimitado
- Tareas y proyectos ilimitados
- Call center gratis
- Versiones en la nube o su propio servidor
- CRM móvil
- API y Marketplace.

⁸ CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes)

A continuación, se muestra una tabla comparativa en donde se pueden observar las diferentes apps para CRM de empresas, en este cuadro podremos ver la calificación y los comentarios que se han realizado a cada una:

CRM	CALIFICACION	COMENTARIOS
		<p>JUAN PABLO GARCIA ★★★★ 18/9/19 Excelente herramienta para el manejo de equipo de ventas, permite tener en control cad contacto y empresa, incluir manejo de correos, y visualización</p>
		<p>Pamela Pedroza ★★★★★ 5/9/19 Una app muy completa; que funciona como excelente herramienta de trabajo. Literalmente un CRM en tu bolsillo y en la comodidad de</p>
		<p>★★★★★ 19/3/20 La mejor aplicacion crm, la mas facil de usar con un estupendo interface</p>

De acuerdo con la tabla de comparación anterior emplearemos para AIZA'S CLOTHES la app **PIPELINER CRM** siendo ésta la más descargada y la más utilizada por los dueños de empresas, esta app está en más de 179 países, destacándose su simplicidad al utilizarla.

Para su implementación, se estima la contratación de un experto en CRM para que brinde capacitación al personal, ingrese cada uno de los productos y datos de los clientes. Se empezará a ejecutar 15 días después de su instalación.

Con esta app se podrá gestionar clientes potenciales, dando seguimiento por medio de mensajes, correos, llamadas y a la vez conoceremos las métricas del rendimiento de la empresa.

Whatsapp Bussines: Por medio de esta app se mantendrá un trato cercano y personalizado con el cliente, así como el seguimiento Post-venta, el envío del catálogo con las colecciones nuevas, desarrollando así actividades comerciales de la empresa.

Excel: Con esta herramienta de OFFICE se llevará la base de datos de los clientes, la contabilidad de la empresa, el registro de los insumos, así como la planilla de los trabajadores.

4.13 Presentación Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS (9 Elementos)



Aliados o socios claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los Consumidores	Segmento de clientes
Proveedores de tela y avíos: <ul style="list-style-type: none"> Almacenes Alejandría en Managua Khatib (Managua) Textiles Saddam Salamanca Distribuidores encargados de todo tipo de mantenimiento y maquinarias: <p>Eminsa (Managua)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Confección de vestuario Exhibición de diseños. Anuncios masivos de promociones y nuevos diseños Dar información actualizada que sea precisa y concisa en redes sociales. Asesoramiento personalizado a las clientas. <p>Ventas directas ventas en línea.</p>	<p>Venta de ropa a la moda con tendencias innovadoras de estilos únicos en el mercado que brindan satisfacción plena al consumidor, se complementa con una atención personalizada, entregas inmediatas y sobre todo a precios accesibles.</p> <p>Es una propuesta local y de apoyo al talento nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento personal Atención directa al cliente a través de compra en tienda física. Servicios de pos y pre venta Fidelización mediante beneficios como empaques de regalo, promociones y descuentos <p>A través del sitio web y redes sociales.</p>	<p>Mujeres nicaragüenses de 18 a 50 años de edad que usan tallas de la XL a XXXXL</p>
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Marketing Exhibidores de vestuarios y maniquís. Catálogos con diseños 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales (Facebook, Instagram WhatsApp) página Web 	

	<p>propios y exclusivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Vehículo automotor para envíos. 		<ul style="list-style-type: none"> • tienda física • atención telefónica • entrega a domicilio 	
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
<p>Costos bajos: Marketing, Capacitación del personal, Costos optimizados en logística, Recursos del personal, servicios básicos.</p> <p>Costos Altos: Alquiler del local, Mobiliarios, Materia prima, Salario de personal, decoración y mantenimiento del local.</p>			<p>Línea de ropa para mujeres de tallas grandes de XL a XXXXL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prendas estilo casual y ejecutivo ✓ Pijamas ✓ Prendas de alta costura 	

Conclusiones

De acuerdo con el diagnóstico empresarial que se realizó a AIZA'S CLOTHES se puede observar que dicha empresa posee potencial diferenciador, dado que en el país aún no existen empresas que confeccionen y produzcan prendas de vestir para damas en tallas plus. Siendo este un mercado desatendido en donde las clientas no encuentran variedad.

La falta de estrategias empresariales no ha permitido el posicionamiento de la marca AIZA, es por esto que se definió un modelo de negocios utilizando la metodología CANVAS, éste permitirá fortalecer los cimientos de la empresa, brindando sentido de dirección, enfoque y claridad en la comunicación de la propuesta de valor.

Se estableció la Gestión Comercial eficiente y eficaz que contribuya al éxito de la empresa a través de la consecución de los objetivos preestablecidos.

Así mismo, se proponen diferentes herramientas, entre ellas un CRM que permitirá el contacto directo y cercano con los clientes. EL CRM almacenara toda la información referente a ellos, lo que permite que la empresa pueda realizar un seguimiento de forma individualizada.

Con la definición y ejecución de Modelo de negocio y gestión comercial se espera que, en 2 años, AIZA'S CLOTHES esté posicionada a nivel nacional como una nueva marca en prendas de tallas plus.

El éxito o fracaso de la misma dependerá de la puesta en marcha de dichos modelos.

Recomendaciones

- Actualizar el modelo de negocio y gestión comercial cada 6 meses. La empresa deberá enfocarse en los que podrían ser sus factores de éxito y generación de mejores ingresos.
- Establecer a una persona con las capacidades en toma de decisiones, estrategias y carisma que vele por el cumplimiento de este nuevo modelo planteado.
- Realizar alianzas con proveedores de telas para mejorar precios y optimizar costos.
- Definir a corto plazo un plan financiero estructurado que ayude a lidiar con los problemas antes de que resulten perjudiciales para la empresa.
- La empresa a futura debe efectuar un benchmarking contra los productos de la competencia, tanto en términos de precio como de efectividad del producto. Para ello debe documentar de forma técnica los resultados de dicho estudio.
- Determinar la figura legal de la empresa

Bibliografía Apéndice

- AFUAH, A.(2004) **Business models: A strategic management aprobat** New York
- BUENO, E, MORCILLO, P Y RODRIGUEZ, J. M (2006) **Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas.**
- MORCILLO, P. (2006) **Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta.** Thomson.
- NAVAS, J. E (1994) **Organización de la empresa y nuevas tecnologías.** Ediciones pirámides.
- OSTEWALDER, A. (2010) **Generación de modelos de negocios,** 3era edición.
- DAVID, FRED. R. (2003) **Administración Estratégica,** 14ta edición.
- PORTER, M. (2009) **Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.** Editorial pirámide.
- <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48258937>
- <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/448472-seis-cada-diez-nicas-tienen-sobrepeso-u-obesidad/>
- [https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20CRM%20\(en,una%20empresa%20y%20sus%20clientes.](https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20CRM%20(en,una%20empresa%20y%20sus%20clientes.)
- <https://danalarcon.com/libro-business-model-generation-en-espanol/>
- <https://vui.mific.gob.ni/TRAMITES/Registro-%C3%A9Anico-de-Contribuyente-ante-DGI-y-ALMA>



Anexos



Anexo 1: Tabla detalle determinación de ventas y costo de ventas por línea de producto

Unidades	2021												Total 2021
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas en unidades													
Línea pijamas	100	105	105	110	121	121	7 12	133	133	140	146	176	1,517
Línea casual	50	52.5	52.5	55	61	61	64	67	67	70	73	88	759
Línea Ejecutiva	30	31.5	31.5	33	36	36	38	40	40	42	44	53	455
Alta costura	20	21	21	22	24	24	25	27	27	28	29	35	303
Total ventas en unidades	200	210	210	220.5	242	242	254	266	266	280	293	351	3,035
Costos unitarios													
Línea pijamas	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	21.93	
Línea casual	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	17.19	
Línea Ejecutiva	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	31.46	
Alta costura	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	66.57	
Costos Directos													
Línea pijamas	\$ 2,192.86	\$ 2,302.50	\$ 2,302.50	\$ 2,417.63	\$ 2,653.36	\$ 2,653.36	\$ 2,786.03	\$ 2,918.69	\$ 2,918.69	\$ 3,064.63	\$ 3,210.56	\$ 3,852.67	\$ 33,273.47
Línea casual	\$ 859.64	\$ 902.63	\$ 902.63	\$ 947.76	\$ 1,040.17	\$ 1,040.17	\$ 1,092.18	\$ 1,144.18	\$ 1,144.18	\$ 1,201.39	\$ 1,258.60	\$ 1,510.32	\$ 13,043.85
Línea Ejecutiva	\$ 943.93	\$ 991.13	\$ 991.13	\$ 1,040.68	\$ 1,142.15	\$ 1,142.15	\$ 1,199.26	\$ 1,256.37	\$ 1,256.37	\$ 1,319.19	\$ 1,382.01	\$ 1,658.41	\$ 14,322.77
Alta costura	\$ 1,331.43	\$ 1,398.00	\$ 1,398.00	\$ 1,467.90	\$ 1,611.03	\$ 1,611.03	\$ 1,691.58	\$ 1,772.13	\$ 1,772.13	\$ 1,860.74	\$ 1,949.34	\$ 2,339.21	\$ 20,202.52
Total costo directo x cantidad de unidades	\$5,327.86	\$5,594.25	\$5,594.25	\$5,873.96	\$6,446.71	\$6,446.71	\$6,769.04	\$7,091.38	\$7,091.38	\$7,445.95	\$7,800.52	\$9,360.62	\$80,842.61
Ventas													
Línea pijamas	\$3,000.00	\$3,150.00	\$3,150.00	\$3,307.50	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,811.50	\$3,993.00	\$3,993.00	\$4,192.65	\$4,392.30	\$5,270.76	\$45,520.71
Línea casual	\$1,150.00	\$1,207.50	\$1,207.50	\$1,267.88	\$1,391.50	\$1,391.50	\$1,461.08	\$1,530.65	\$1,530.65	\$1,607.18	\$1,683.72	\$2,020.46	\$17,449.61
Línea Ejecutiva	\$1,350.00	\$1,417.50	\$1,417.50	\$1,488.38	\$1,633.50	\$1,633.50	\$1,715.18	\$1,796.85	\$1,796.85	\$1,886.69	\$1,976.54	\$2,371.84	\$20,484.32
Alta costura	\$1,600.00	\$1,680.00	\$1,680.00	\$1,764.00	\$1,936.00	\$1,936.00	\$2,032.80	\$2,129.60	\$2,129.60	\$2,236.08	\$2,342.56	\$2,811.07	\$24,277.71
Total ventas	\$7,100.00	\$7,455.00	\$7,455.00	\$7,827.75	\$8,591.00	\$8,591.00	\$9,020.55	\$9,450.10	\$9,450.10	\$9,922.61	\$10,395.11	\$12,474.13	\$107,732.35
Utilidad bruta													

Br. Brigitte Aiza Fonseca Calero
 Br. Marlon Antonio Alcántara Vásquez



Línea pijamas	\$807.14	\$847.50	\$847.50	\$889.88	\$976.64	\$976.64	\$1,025.48	\$1,074.31	\$1,074.31	\$1,128.02	\$1,181.74	\$1,418.09	\$12,247.24
Línea casual	\$290.36	\$304.88	\$304.88	\$320.12	\$351.33	\$351.33	\$368.90	\$386.47	\$386.47	\$405.79	\$425.11	\$510.13	\$4,405.75
Línea Ejecutiva	\$406.07	\$426.38	\$426.38	\$447.69	\$491.35	\$491.35	\$515.91	\$540.48	\$540.48	\$567.51	\$594.53	\$713.44	\$6,161.55
Alta costura	\$268.57	\$282.00	\$282.00	\$296.10	\$324.97	\$324.97	\$341.22	\$357.47	\$357.47	\$375.34	\$393.22	\$471.86	\$4,075.19
Total utilidad bruta	\$1,772.14	\$1,860.75	\$1,860.75	\$1,953.79	\$2,144.29	\$2,144.29	\$2,251.51	\$2,358.72	\$2,358.72	\$2,476.66	\$2,594.59	\$3,113.51	\$26,889.73
Utilidad bruta en porcentaje	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Anexo 2: Punto de equilibrio en unidades

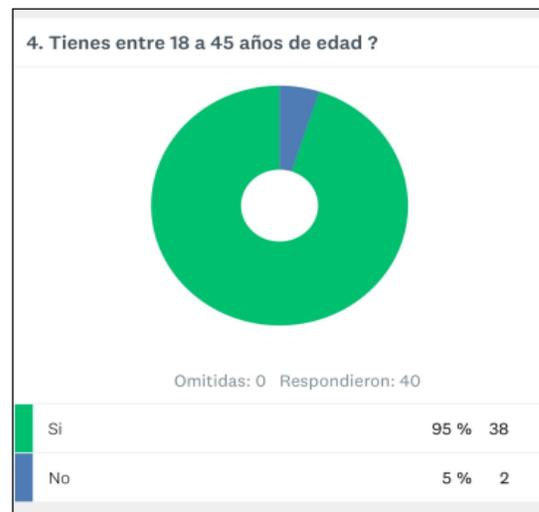
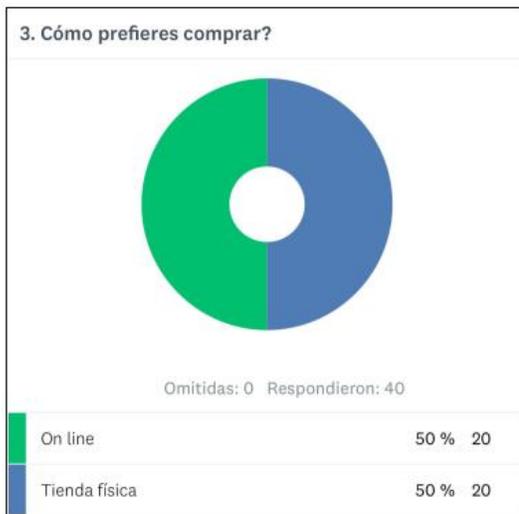
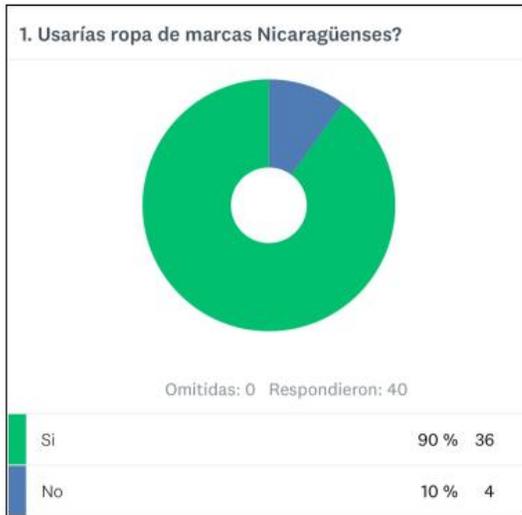
Nombre producto:	Línea pijamas	Precio Unitario	\$ 30.00
Costos Fijos		Costo Variable Unitario	
Descripción	Valor	Descripción	Valor Cantidad Importe
Costos fijos	\$810.2	Tela e insumos	\$ 5.00 1.00 \$ 5.00
		% tienda	\$ 10.50 1.00 \$ 10.50
COSTO FIJO	\$810.2	COSTO VARIABLE	\$ 15.50
PUNTO EQUILIBRIO	55.9	Unidades	

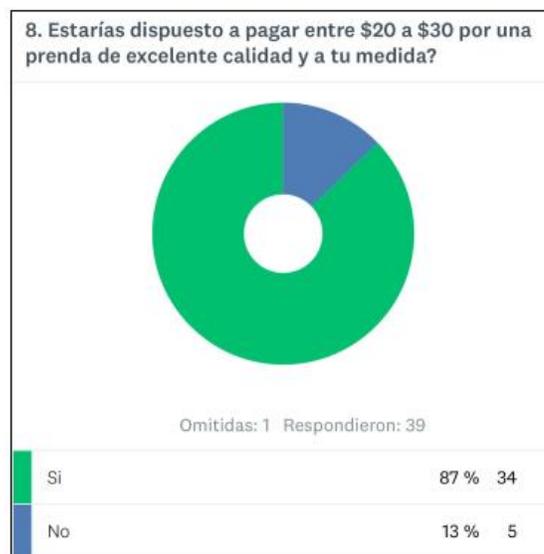
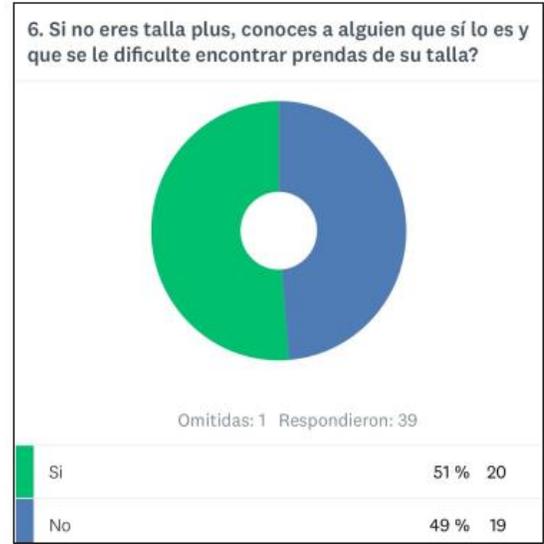
Nombre producto:	Línea casual	Precio Unitario	\$ 23.00
Costos Fijos		Costo Variable Unitario	
Descripción	Valor	Descripción	Valor Cantidad Importe
Costos fijos	\$359.7	Tela e insumos	\$ 3.43 1.00 \$ 3.43
		% tienda	\$ 8.05 1.00 \$ 8.05
COSTO FIJO	\$ 359.7	COSTO VARIABLE	\$ 11.48
PUNTO EQUILIBRIO	31.2	Unidades	

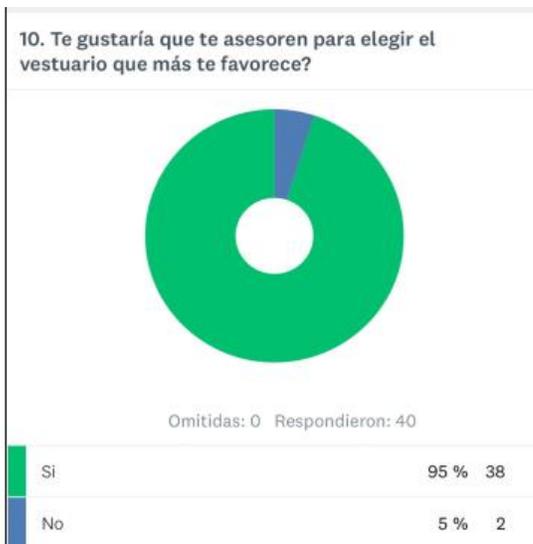
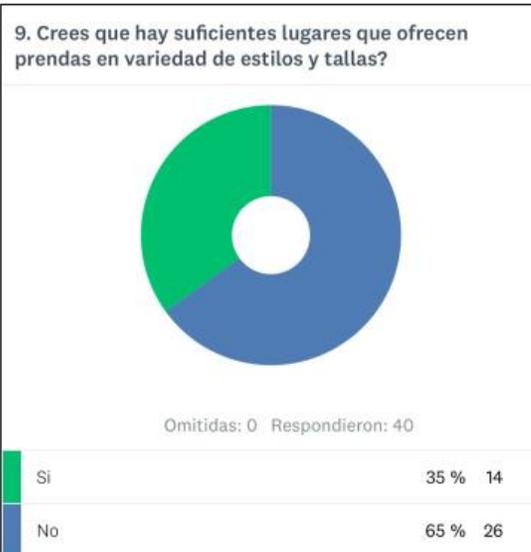
Nombre producto:	Línea Ejecutiva	Precio Unitario	\$ 45.00	
Costos Fijos				
Descripción	Valor			
Costos fijos	\$325.7			
COSTO FIJO	\$ 325.7			
Costo Variable Unitario				
Descripción	Valor	Cantidad	Importe	
Tela e insumos	\$ 7.14	1.00	\$ 7.14	
% tienda	\$ 15.75	1.00	\$ 15.75	
COSTO VARIABLE			\$ 22.89	
PUNTO EQUILIBRIO	14.7	Unidades		

Nombre producto:	Alta costura	Precio Unitario	\$ 80.00	
Costos Fijos				
Descripción	Valor			
Costos fijos	\$ 392.8			
COSTO FIJO	\$ 392.8			
Costo Variable Unitario				
Descripción	Valor	Cantidad	Importe	
Tela e insumos	\$ 22.86	1.00	\$ 22.86	
% tienda	\$ 28.00	1.00	\$ 28.00	
COSTO VARIABLE			\$ 50.86	
PUNTO EQUILIBRIO	13.5	Unidades		

Anexo 3: Estadística de las respuestas a la encuesta







Anexo 4: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Proposición de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de mercado 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costos 		Fuentes de ingresos 		