



Vigilada Mineducación

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL NEGOCIO DE
ACCESORIOS PERSONALIZADOS A-MAR-TE BY MAR

DESIGN OF THE COMPETITIVE STRATEGY FOR THE PERSONALIZED
ACCESSORIES BUSINESS A-MAR-TE BY MAR

MARIANA MONTOYA BUSTAMANTE

Tesis de maestría

Asesor

Alejandro Rozo Villegas PhD

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

Medellín

2024

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco profundamente a mis padres por su confianza, apoyo y amor incondicional que me ha permitido siempre alcanzar mis objetivos académicos y personales. Ellos han sido y continúan siendo mi más grande fuente de inspiración.

A mi asesor, le extiendo mi sincero agradecimiento por su dedicación y paciencia a lo largo de este proceso. Su acompañamiento y orientación fueron invaluable y fundamentales para alcanzar esta meta tan anhelada.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	12
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	29
4.1 GENERAL	29
4.2 ESPECÍFICOS	29
5. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL	30
5.1 ESTRATEGIA	30
5.2 MODELO DE NEGOCIO	31
5.3 ANÁLISIS DE CONTEXTO	35
5.3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: 5 FUERZAS DE PORTER	35
5.3.2 ANÁLISIS INTERNO: ANÁLISIS DOFA	37
6. DISEÑO METODOLÓGICO	40
7. DESARROLLO DEL TRABAJO	43
7.1 MODELO DE NEGOCIO	43
7.2 PROPUESTA DE VALOR	45
7.3 CONTEXTO DE LA INDUSTRIA	51
7.3.1 ANÁLISIS DE INDUSTRIA (MERCADO)	56
7.4 DOFA	58
CONCLUSIONES	67
ANEXOS	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de la revisión de la literatura según la estrategia	14
Figura 2. Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010)	32
Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010)	33
Figura 4. Estructura tridimensional del modelo de negocio (Abell, 1980)	34
Figura 5. Matriz DOFA para el análisis de contexto	37
Figura 6. Modelo de Valor Neto (Brandenburger y Nalebuff, 2005)	39
Figura 7. Esquema para la construcción de la matriz DOFA a partir del Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)	42
Figura 8. Modelo de negocio actual para el negocio A-mar-te by Mar	45
Figura 9. Propuesta de valor inicial del negocio A-mar-te by Mar.	46
Figura 10. Propuesta de valor final del negocio A-mar-te by Mar	49
Figura 11. Propuesta final de modelo de negocio para A-mar-te by Mar	50
Figura 12. Matriz DOFA construida para el negocio A-mar-te by Mar	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de las 5 fuerzas de Porter en 4 negocios de accesorios	51
Tabla 2. Resultados de la búsqueda en la red social Instagram sobre los principales actores de la industria de accesorios y complementos	57
Tabla 3. Aspectos internos y externos más relevantes y consideraciones prácticas para abordarlos	65

RESUMEN

Los emprendimientos, clasificados como microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (MIPYMEs), representan una importante fuente de empleo y crecimiento a nivel global. Este estudio se enfoca en la importancia de la estrategia y la definición del modelo de negocio en la creación de valor en MIPYMEs del sector de la joyería y la bisutería. El objetivo es diseñar la estrategia competitiva del emprendimiento de accesorios personalizados A-mar-te by Mar para lograr ventaja competitiva y posicionamiento estratégico. La metodología utilizada comprendió cuatro etapas: 1) generación del modelo de negocio, 2) análisis del entorno del negocio a nivel micro y macro, con énfasis en tendencias, desafíos y cambios, 3) identificación de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del negocio mediante el contraste con el modelo de negocio, y 4) formulación de acciones estratégicas basadas en el enfoque de Michael Porter para aprovechar las oportunidades, mejorar las debilidades, capitalizar las fortalezas y mitigar las amenazas prioritarias. Los resultados obtenidos resaltan la importancia de considerar el perfil de los clientes en la construcción de una propuesta de valor coherente y en la generación del modelo de negocio. Además, el análisis del micro y macro contexto permitió comprender la dinámica actual del entorno y plantear posibles proyecciones futuras, teniendo en cuenta el rápido crecimiento de la industria y el entorno cambiante. Finalmente, este trabajo presenta una metodología que combina propuestas de diferentes autores y puede servir como guía para emprendedores y estudiantes de MBA interesados en incursionar en este campo.

Palabras clave: estrategia, estrategia competitiva, modelo de negocio, propuesta de valor, análisis de contexto.

ABSTRACT

Startups, classified as microenterprises, small businesses, and medium-sized enterprises (MIPYMEs), represent a significant source of employment and growth globally. This study focuses on the importance of strategy and defining the business model in creating value in SMEs in the jewelry sector. The aim is to design the competitive strategy for the personalized accessories entrepreneurship A-mar-te by Mar to achieve competitive advantage and strategic positioning. The methodology comprised four stages: 1) business model generation, 2) analysis of the business environment at micro and macro levels, emphasizing trends, challenges, and changes, 3) Undertaking a comprehensive SWOT analysis within the business framework to identify key aspects of its operational model. Subsequently, formulating strategic initiatives aligned with Michael Porter's methodology to capitalize on strengths, address weaknesses, seize opportunities, and mitigate prioritized threats. The results highlight the importance of considering the customer profile in building a coherent value proposition and in generating the business model. Additionally, the analysis of the micro and macro context helped understand the current dynamics and propose possible future projections, taking into account the industry's rapid growth and changing environment. Finally, this work presents a methodology that combines proposals from different authors and can serve as a guide for entrepreneurs and MBA students interested in venturing into this field.

Keywords: strategy, competitive strategy, business model, value proposition, context analysis

INTRODUCCIÓN

A-mar-te by Mar es un emprendimiento dedicado a la producción de accesorios personalizados como collares, aretes, *earcuffs*, anillos, entre otros, elaborados a mano en arcilla polimérica y acero inoxidable, pensados para todas las personas que gustan de la moda *genderless*. Con estos productos se expresa autenticidad y se comunica igualdad, porque promueven la inclusión y la libertad de expresión. Al contrario de otros negocios del sector que siguen una filosofía tradicionalista, enfocada principalmente en el género femenino, A-mar-te by Mar busca brindar una opción innovadora y diversa que supla las necesidades y preferencias de una audiencia más amplia.

A través de los accesorios de A-mar-te se promueve la expresión de ideas, experiencias y emociones y, con ellos, cada cliente contribuye a reafirmar la creencia de que los pequeños detalles marcan la diferencia y sirven a quien los usa, para expresar su individualidad sin restricciones y desafiar los estereotipos de género obsoletos. Esto permite la construcción gradual de la identidad y de su posicionamiento como un referente en la industria de la moda y los accesorios creativos.

La creación de A-mar-te by Mar surgió a partir de experiencias negativas relacionadas con la compra de accesorios de baja calidad y altos precios en la ciudad de Medellín. Esta experiencia llevó a la fundadora del negocio a crear accesorios propios, utilizando materiales de alta calidad y combinando las últimas tendencias con un toque de creatividad. El interés de amigos y familiares impulsó la comercialización de estas piezas, dando origen a la marca. El nombre "A-mar-te by Mar" refleja la idea de que los accesorios son una forma de demostrar amor propio o a alguien especial, encapsulando la esencia de la marca: ofrecer accesorios significativos y de calidad a precios justos.

Durante los últimos dos años, A-mar-te by Mar ha mantenido y fortalecido su enfoque en la co-creación con los clientes, permitiendo la materialización de sus ideas. Esta filosofía fomenta la exploración de nuevos materiales, como la arcilla polimérica, y la creación de piezas más creativas y experimentales.

En síntesis, en la actualidad A-mar-te by Mar se ha consolidado como un emprendimiento de accesorios sin etiquetas de género (*genderless*), comprometido con la elaboración de piezas personalizadas llenas de vida y significado, elaboradas con materiales de excelente calidad. La marca se proyecta como un referente en el mercado de accesorios, ofreciendo productos que no solo satisfagan las necesidades de sus clientes, sino que también les permitan expresar su individualidad y estilo de vida.

En este trabajo de maestría se presenta el diseño de la estrategia competitiva que le podría permitir a A-mar-te by Mar accesorios desarrollar estas y otras fortalezas para que se destaque en un mercado diverso, competitivo y en constante transformación. Este diseño se realizó en cuatro etapas, que a su vez corresponden a los objetivos específicos del trabajo. La primera etapa consistió en generar el modelo de negocio (Canvas) para redescubrir la mejor manera en que A-mar-te crea, entrega y captura valor. La segunda fue la realización del análisis del micro y macro entorno del negocio A-mar-te, con énfasis en las tendencias, desafíos y cambios. En la tercera etapa se identificaron las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del negocio por contraste entre el modelo (lienzo Canvas) y los hallazgos obtenidos en el análisis del contexto. Finalmente, en la cuarta etapa se propone una serie de acciones estratégicas basadas en Michael Porter para capturar oportunidades, mejorar debilidades, construir sobre las principales fortalezas y reducir en alguna medida las amenazas prioritarias. Estas acciones conforman la hoja de ruta del negocio para comenzar a desarrollar su ventaja competitiva y posicionamiento estratégico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El emprendimiento es un proceso continuo y dinámico, en constante evolución (Ávila, 2016). Los emprendimientos se desarrollan en tres etapas, microempresa, pequeña empresa y mediana empresa (MIPYME), y son fuentes de progreso, de empleo y de crecimiento económico a nivel mundial (Grupo Banco Mundial, 2016). En Colombia las MIPYME representan un gran porcentaje de la red empresarial del país y aportan un poco más de un tercio del PIB (Santa María, 2021). Sin embargo, muchas de estas empresas son lideradas por emprendedores que carecen de la formación y el conocimiento necesarios en estrategia y/o planeación estratégica, y salen al mercado bajo “ignorancia total”, y, pues, según lo propuesto por Ansoff en 1976, citado por Cabello *et al.*, (2006) lo bueno de la Estrategia como disciplina, y de la planeación estratégica es que te permite afrontar el día a día bajo ignorancia parcial.

Estos conocimientos en estrategia y/o planeación estratégica son esenciales, puesto que el desarrollo consciente de ventajas competitivas y posicionamiento estratégico ayudan al éxito de cualquier negocio. Según Porter (1996), las actividades diferenciadoras (conscientes y preservadas en el tiempo) son las unidades básicas de la ventaja competitiva, con las que se puede superar a los rivales y lograr un posicionamiento estratégico. Por ende, la planeación estratégica y la construcción consciente de la ventaja competitiva es vital para los emprendedores.

Además, el incremento del interés por los productos sin etiquetas de género está estimulando nuevos emprendimientos que serán competencia para A-mar-te, situación que justifica el estudio.

El trabajo contribuye, por un lado, a que otros emprendedores adquieran sentido de lo que significa hacer planeación estratégica (en este tipo de negocios) y, por otro, a que la comunidad académica (MBA), conozca un caso sobre el diseño de una

estrategia competitiva en el marco de un emprendimiento en el mercado de los accesorios personalizados y moda *genderless*. Además, puede ofrecer a otros emprendedores una metodología clara para diseñar la ventaja competitiva de su futuro negocio.

De hecho, antes de iniciar con las cuatro etapas que constituyen el proceso de diseño que se presenta en el trabajo, se hizo una revisión de la literatura para saber si existen estudios sobre el diseño de la ventaja competitiva en fase de emprendimiento en el contexto latinoamericano, o si hay trabajos que ayuden a dichos emprendedores en la planeación de la estrategia. La revisión se realizó en la base de datos *Scopus*. El propósito de la revisión era conocer dichos estudios, para implementar una metodología existente. Sin embargo, no se encontró ninguno que aportara conocimientos al emprendedor acerca de estrategias en una PYME de accesorios. Ante esta situación, se implementó el proceso de diseño de cuatro etapas que se presenta posteriormente. A continuación, se aborda la revisión de la literatura.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión de la literatura se realizó inspirada en la metodología propuesta por Denyer, et al. (2003), que consiste en cuatro pasos:

Paso 1: Formulación de la pregunta: la pregunta planteada para la revisión fue la siguiente ¿existen estudios que le enseñen a emprendedores que pretenden ingresar al campo del retail de la joyería a pensar la estrategia y/o la planeación estratégica de su futuro negocio, y a adquirir conciencia de esta?

Paso 2: Búsqueda de estudios: se realizó la búsqueda en la base de datos Scopus, debido a su reconocimiento internacional. Las palabras clave para ejecutar la búsqueda en esta plataforma fueron: *PyMEs, SMB, SME, emprendimiento, entrepreneurship, business, strategy, management, Decision Making, Business Model, Strategic Entrepreneurship, Competitive Advantage, Entrepreneurship Orientation, Strategic Orientation.*

Y en este sentido, la ecuación de búsqueda fue:

TITLE-ABS-KEY (smb OR sme AND entrepreneurship) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Strategy") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Decision Making") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Strategic Entrepreneurship") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Business Model") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Business Model Innovation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Business Incubator") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Competitive Advantage") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Entrepreneurship Orientation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Strategic Orientation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Entrepreneurship And Small Business Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Strategic Approach"))

Paso 3. Selección y evaluación de los estudios: se aplicaron dos criterios para seleccionar los estudios a incluir en la revisión, 1) aborda temas de estrategia o no, 2) trata el tema del retail o la moda.

Paso 4. Análisis y síntesis: la información de los artículos seleccionados se almacenó en una base de datos de Excel, incluyendo: título, autor, año de publicación, objetivo del estudio, hallazgos, y conclusiones.

Resultados obtenidos de la revisión de la literatura

Al realizar la búsqueda se encontraron 69 publicaciones, y tras aplicar los criterios de inclusión se redujo la cantidad a 10 artículos, de los cuales ninguno está enfocado al retail, la moda o la joyería (Figura 1). Lo anterior da claridad de que actualmente no se cuenta con estudios publicados que brinden conocimientos a los emprendedores sobre las estrategias a implementar, en una PyMEs dedicada a la joyería. Esto da cuenta de la importancia de realizar un trabajo como este para contribuir a llenar el vacío encontrado.

La clasificación de las 10 investigaciones se hizo según la manera en que se aproximan a la estrategia: 1), las competencias y/o habilidades de emprendedores, 2) el apoyo y el acompañamiento, 3) la orientación empresarial, 4) la planificación empresarial, 5) la capacidad de adaptación y/o innovación.



Aproximación a la estrategia	Autores
Competencias y/o habilidades de emprendedores	Piispanen et al (2017) Denicolai et al (2015)
Apoyo y/o acompañamiento	Paoloni & Modaffari (2022) Iyortsuun (2017) Ibrahim & Soufani (2002)
Orientación empresarial	Alshahrani & Salam (2023) Panda (2014)
Planificación empresarial	Kraus et al (2008)
Capacidad de adaptación y/o innovación	Bivona & Cruz (2021) Blanchard K. (2020)

Figura 1. Clasificación de la revisión de la literatura según la estrategia

1) *Competencias y/o habilidades de emprendedores*

Los autores estudian la estrategia partiendo de las capacidades y/o habilidades de los emprendedores; es decir, estudian la influencia que tienen propiamente estos en el éxito y crecimiento de los negocios, partiendo de la premisa de que en las PYMEs la toma de decisiones está delegada a uno o pocos miembros, por lo cual, la experiencia y las habilidades gerenciales que poseen estos emprendedores son extremadamente relevantes.

Piispanen *et al.* (2017), en su artículo “Entrepreneurs' business skills and growth orientation in business development”, seleccionaron un grupo de 97 empresarios del registro corporativo oficial de PYMEs de la Federación de Empresas Finlandesas de la Región de Savo, y evaluaron cómo las habilidades de los empresarios de las PYMEs afectan su orientación al crecimiento; además, estudiaron el equilibrio apropiado entre búsqueda de ventajas (AS) y búsqueda de oportunidades (OS) en el contexto del desarrollo empresarial. Estos autores parten de la teoría del emprendimiento estratégico (SE), y es que incluye tanto la parte empresarial, o sea, las acciones de búsqueda de oportunidades, como la parte estratégica, que son las acciones de búsqueda de ventajas o, en otras palabras, explotar dichas oportunidades a través de acciones estratégicas. Para esto realizaron encuestas a 97 empresarios y evaluaron 21 variables que les permitieron medir sus habilidades empresariales y evaluar su orientación al crecimiento. Los resultados obtenidos muestran que cuanto más valora un emprendedor las habilidades empresariales relacionadas con el crecimiento empresarial como la exploración y el desarrollo, que son actividades AS y OS relacionadas con el negocio futuro o actual, más orientado al crecimiento se vuelve. Y concluyen que los emprendedores deben considerar no sólo las habilidades comerciales que ya poseen sino también cómo valoran y aprovechan esas habilidades en el proceso de desarrollo empresarial.

Denicolai *et al.* (2015), en su estudio “Be international or be innovative? Be both? The role of the entrepreneurial profile”, siguiendo la lógica de la perspectiva del

escalón superior (UE) propuesta por Hambrick y Mason (1984)¹, analizaron el impacto de la demografía, los antecedentes y la experiencia del emprendedor en sus elecciones estratégicas; es decir, cuando las empresas se desarrollan y crecen al lanzar nuevos productos/servicios (innovación), e ingresan a nuevos mercados (internacionalización) para atraer nuevos clientes, o utilizan una estrategia mixta (diversificación), que se enfoca en organizaciones pequeñas donde la alta incidencia de una o pocas personas que toman decisiones hace que esta influencia sea sumamente importante. Para esto utilizaron una muestra formada por pequeñas empresas (menos de 50 empleados) que operan en diferentes industrias en Lombardía, Italia. La construcción de los perfiles de los emprendedores la realizaron mediante encuestas, y clasificaron las PYMEs estudiadas en tres grandes grupos de acuerdo con los perfiles de los emprendedores que las conformaban: típicas empresas familiares italianas, empresas dirigidas por hombres solitarios y empresas fundadas en equipos. Encontraron que las empresas familiares son las más limitadas en términos de innovación e internacionalización; las empresas dirigidas por emprendedores solitarios conducen a un nivel intermedio de internacionalización e innovación, mientras que las empresas fundadas en equipos combinan internacionalización con innovación, ambas intensivas. Y concluyen que los perfiles empresariales efectivamente están asociados con una orientación empresarial diversa y determinan opciones estratégicas diferenciadas y rutas de crecimiento.

2) *Apoyo y el acompañamiento*

Otra forma de abordar la estrategia para las MIPYMEs, y que está muy relacionada con el apartado anterior en cuanto a la relevancia de las habilidades gerenciales de los emprendedores, es a través del estudio de la influencia del apoyo y/o acompañamiento por parte de mentores y/o incubadoras de empresas en los

¹ La propuesta postula que las organizaciones son reflejos de sus directivos y, por tanto, el desempeño organizacional y la elección de la estrategia dependen de las características y el perfil de los directivos.

emprendedores, principalmente compartiendo el conocimiento necesario en estrategia y creación de modelos de negocios, además del desarrollo y refuerzo de capacidades y habilidades gerenciales, entre muchos otros servicios que ofrecen estas entidades.

Paoloni & Modaffari (2022) realizaron una investigación titulada “Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge”, donde buscaban investigar cómo las incubadoras de empresas apoyan a los emprendedores en su etapa inicial y qué instrumentos específicos utilizan. Los investigadores parten de la premisa de que, para desarrollar nuevas empresas, los emprendedores necesitan poseer altas habilidades y conocimientos, y para mejorar estas capacidades, existen entidades llamadas incubadoras de empresas. Las incubadoras de empresas tienen como objetivo promover el desarrollo empresarial mediante el intercambio de conocimiento (Rogova, 2014, en Paoloni & Modaffari, 2022, p. 2), pero, también, mediante la creación de redes de trabajo; la innovación sostenible; la gestión interna que se refiere a las estrategias y modelos de negocio adoptados por las empresas para lograr ventajas competitivas; las relaciones externas como aquellas con las partes interesadas que aumentan la confianza y el capital social, reduciendo así los costos de transacción, entre otras. Sin embargo, no hay claridad acerca de cuáles son las características y estructuras de las relaciones que deben tener las incubadoras y empresas/emprendedores para alcanzar las metas de crecimiento a través de la colaboración. Para esto, los autores realizaron un estudio de caso único de una start-up italiana que, gracias a la interacción continua con su incubadora de empresas, pudo obtener los recursos financieros necesarios para su expansión hasta que fue adquirida por una empresa más grande a través de un proceso de fusión y adquisición (M&A). La recolección de datos se realizó mediante entrevistas cara a cara con los empresarios y utilizaron el modelo CAOS, que se centra en la observación del capital relacional, es decir, las características personales del emprendedor, el entorno en el que opera la microempresa, los

aspectos gerenciales y organizacionales, y las motivaciones para iniciar un nuevo negocio y la etapa particular en la que se observa la PYME.

Encontraron que durante las primeras etapas la incubadora de negocios brinda apoyo a través de intercambio de conocimiento y la puesta a disposición de nuevas habilidades y capacidades, además, brindan apoyo en la formulación del modelo de negocio, en el proceso estratégico de toma de decisiones y en los aspectos directivos operativos para organizar la empresa en términos de eficiencia. También encontraron que las relaciones entre las características personales del emprendedor y las motivaciones para iniciar un nuevo negocio y la etapa particular en la que se observa la PYME permitieron que la start-up fuera adquirida por una empresa más grande, y concluyen que la evolución de estas relaciones puede atribuirse al papel de incubadora que ha llevado a la emprendedora, gracias a los programas de aceleración, a adquirir mayores capacidades y a formalizar su relación con la start-up.

De la misma manera, el trabajo de Ibrahim & Soufani (2002), titulado "Entrepreneurship education and training in Canada: A critical assessment", va muy de la mano con el vacío identificado por Paoloni & Modaffari (2022), ya que ambos coinciden en que a pesar de que existen una gran cantidad de entidades que buscan apoyar a los emprendedores de PYMEs, existe confusión a la hora de escoger la aproximación más adecuada para ello. Según Ibrahim & Soufani (2002), la falta de habilidades y conocimientos empresariales es una de las principales causas de fracaso de las pequeñas empresas en Canadá, y señalan que no ha sido posible identificar los rasgos de personalidad y las habilidades que hacen que un emprendedor tenga éxito. Por esta razón, en su estudio tenían como objetivo reconocer los esfuerzos en educación y capacitación empresarial en Canadá mediante una revisión de la literatura, e identificar los desafíos comunes que enfrenta este proceso. Como resultado identificaron que la cultura, la familia, la escuela, el sistema educativo, y las organizaciones gubernamentales tienen un rol fundamental en los rasgos de los emprendedores, y en cambio, la universidad, el

sector privado, y nuevamente organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tienen gran influencia en el desarrollo de habilidades gerenciales. También encontraron que el entrenamiento empresarial es una estrategia clave para reducir el fracaso de las PYMEs, y en este sentido, la formación y el desarrollo empresarial, incluida la tutoría y el proceso de preparación, sobre todo en la edad adulta temprana, juegan un papel importante.

Por su parte Iyortsuun (2017), en su estudio “An empirical analysis of the effect of business incubation process on firm performance in Nigeria”, buscaba medir el desempeño de pequeñas y medianas empresas en Nigeria a partir de los constructos del proceso de incubación de empresas: el desempeño de selección de incubadoras, la intensidad de la asistencia empresarial, la abundancia de recursos y el servicio de gestión profesional. El autor adopta el modelo ampliado, del proceso de incubación de empresas, de Hackett y Dilts². La visión del proceso de incubación, por parte de Hackett y Dilts, está orientada hacia los factores internos que ocurren dentro de un programa de incubación y, por lo tanto, propusieron tres aspectos del proceso de incubación: desempeño de selección, monitoreo e intensidad de asistencia empresarial y abundancia de recursos. En este sentido, Iyortsuun propone un modelo ampliado de este modelo incluyendo el servicio de gestión profesional que forma parte de las actividades de valor agregado que ofrece el programa de incubación de empresas de Benue (BBI), a partir del cual se desarrolla el estudio, ya que, además, este no se limita a un sector específico a diferencia de otras incubadoras de la región. Para la recolección de información se realizó un cuestionario dividido en dos grandes secciones: la sección uno buscó las características de los encuestados y la sección dos buscó respuestas sobre las variables definidas para el estudio; este cuestionario fue aplicado a 151 PYMEs de Nigeria, y los datos fueron analizados mediante aproximaciones estadísticas. Como resultado se encontró que la intensidad de asistencia empresarial es la actividad que más influye en el desempeño de las empresas, seguida del servicio de gestión

² Ver Hackett y Dilts, 2004c, en Iyortsuun, 2017, p. 436.

profesional que busca desarrollar las capacidades de gestión de los clientes de las incubadoras, mediante servicios estratégicos, financieros, de marketing, entre otros. Sin embargo, de manera general se observó una baja explicación del desempeño de las empresas a partir de los conceptos de incubación de empresas, por lo que el autor concluye que el fenómeno de la incubación es sólo una pequeña fracción del ecosistema empresarial, y que el desempeño de las empresas puede estar influenciado por otros factores no capturados en el modelo.

3) *Orientación estratégica*

Los siguientes autores abordaron la estrategia desde la orientación estratégica, es decir, de acuerdo con el enfoque del emprendedor/empresa en sus relaciones y decisiones estratégicas. En estos estudios se consideraron en mayor medida las variables del entorno corporativo, como el mercado y el desempeño empresarial.

Alshahrani & Salam (2023) realizaron un estudio titulado “Entrepreneurial orientation and SMEs performance in an emerging economy: the mediating role of absorptive capacity”, en el cual investigaron la relación entre la orientación empresarial y el desempeño empresarial a través del papel mediador de la capacidad de absorción en pequeñas y medianas empresas (PYME) de Arabia Saudita³. Y, abordaron la estrategia desde la orientación estratégica que las empresas utilizan para alcanzar dimensiones de desempeño empresarial, como la competitividad, el desempeño financiero y el servicio al cliente, mediante el uso de las dimensiones de la orientación empresarial, como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Para esto, los autores utilizaron una muestra aleatoria de 342 trabajadores de PYMEs de la Cámara de Comercio de Arabia Saudita; la información sobre las tres variables estudiadas (orientación empresarial, desempeño empresarial y capacidad de absorción) se recolectó mediante cuestionarios y, además, obtuvieron datos demográficos de los encuestados, tales como: género, edad, nivel educativo

³ La capacidad de absorción es entendida como el proceso de aprendizaje de una organización para asimilar y adquirir el conocimiento en un entorno empresarial (Brinkerink, 2018, en Alshahrani & Salam, 2023, p. 2).

y antigüedad de la empresa. Los datos fueron analizados mediante métodos estadísticos, y a partir de estos encontraron que la orientación empresarial no tiene una influencia significativa en el desempeño empresarial de las PYMEs, probablemente por ser un concepto nuevo y poco conocido en el país. Mientras que la capacidad de absorción está positivamente relacionada con la orientación empresarial y con el desempeño empresarial y, además tiene un papel mediador positivo en la relación entre estas. Los investigadores concluyen que la capacidad de absorción es la forma recomendada para que las PYMES garanticen la orientación empresarial, en términos de adquisición y asimilación.

Panda (2014), en su artículo “Managerial networks and strategic orientation in SMEs: Experience from a transition economy”, investigó cómo la orientación estratégica influye en las redes gerenciales de las PYMEs de la India, y el papel de la intensidad competitiva como moderadora⁴. La influencia de la orientación estratégica en las redes gerenciales no había sido estudiada en economías emergentes como la de la India, y tampoco a nivel de PYMEs donde la competencia suele ser alta, por lo cual, el autor basa su estudio en la teoría de Li (2005), que afirma que la intensidad competitiva modera la relación entre la orientación estratégica y la construcción de redes gerenciales (Li, 2005, en Panda, 2014, p.380). Para la investigación se realizó una encuesta a 147 PYMEs de la india, donde las variables analizadas fueron: la orientación estratégica (la orientación al mercado, la orientación a la tecnología, y la orientación empresarial), las redes gerenciales y redes políticas, y la intensidad competitiva (guerra de precios, igualación de productos por parte de los competidores y guerra de promociones en el entorno empresarial indio). Se encontró que la orientación estratégica tiene un impacto positivo significativo en las redes gerenciales, especialmente en lo que respecta a las empresas orientadas al mercado, ya que estas entienden mejor a los clientes, a

⁴ Entendiendo la orientación estratégica como un concepto integrador entre la orientación al marketing, la orientación empresarial y la orientación al aprendizaje (Liu y Fu, 2011 en Panda, 2014 p.377), y las redes gerenciales como un conjunto de relaciones críticas para la capacidad de los gerentes de hacer las cosas, salir adelante y desarrollarse profesional y personalmente mediante la gestión de esas relaciones (Ibarra, 1995, en Panda, 2014, p. 376).

los competidores y al entorno empresarial. Y, de igual forma, en cuanto a la orientación empresarial, las estrategias basadas en redes que conectan personas, propósitos y recursos conducen a una mejor innovación y decisiones comerciales racionales.

4) *Planificación empresarial*

La estrategia vista desde la planificación empresarial se refiere a la definición de un proceso estratégico formal, estructurado y proyectado en el largo plazo.

Kraus *et al.* (2008), en su estudio “Strategic business planning and success in small firms”, investigaron la relación entre la planificación estratégica y el desempeño de las PYMEs⁵. La necesidad identificada en el estudio consistió en la diversidad de opiniones por parte de diferentes autores sobre la importancia de la planificación estratégica en las empresas y de su influencia en el desempeño de estas. Por lo tanto, los autores realizaron un análisis de la literatura acerca de la investigación existente sobre la planificación estratégica en las pequeñas empresas y, posteriormente, analizaron las implicaciones de la planificación estratégica en el desempeño de 248 PYMEs de Austria. En este, se le pidió a los emprendedores que brindaran información de su empresa basada en cuatro elementos: 1) horizonte temporal, en años⁶; 2) grado de formalización y planificación escrita, informal o ninguna planificación⁷; 3) uso de instrumentos estratégicos, como el análisis de datos financieros, el análisis del entorno y el análisis FODA, entre otros, y 4) grado de control⁸. La información fue analizada mediante métodos estadísticos.

⁵ La planificación estratégica es definida como un proceso estructurante de planificación formalizado, de largo plazo, ayudado por instrumentos específicos y seguido de controles frecuentes.

⁶ Esto debido a que las empresas más pequeñas a menudo aún no poseen la experiencia y el conocimiento necesarios para planificar con antelación durante tanto tiempo como las más grandes.

⁷ La formalización se entiende como el proceso de escribir los objetivos de la empresa y las estrategias para alcanzar esos objetivos (ver (McKiernan y Morris, 1994, en Kraus et al, 2008 p. 387).

⁸ Es decir, la frecuencia con la que se revisa la planificación, este control permite que se puedan hacer cambios oportunos, de ser necesarios.

Encontraron que la mayor parte de la literatura muestra que la planificación estratégica contribuye significativamente al éxito de las PYME. Y observaron que, tanto en el análisis de la literatura como en los resultados estadísticos, la planificación estratégica en las pequeñas empresas es más bien informal y orientada al corto plazo. Y, en cuanto al estudio realizado con las PYMEs, encontraron que únicamente la formalización, por ejemplo, en forma de planes de negocios escritos o planes funcionales, puede ser un factor importante para el éxito corporativo. Finalmente, concluyen que en las PYMEs el uso de instrumentos estratégicos, así como el grado de control, parecen, elementos de carácter complementario a la planificación estratégica.

5) *Capacidad de adaptación y/o innovación.*

En este apartado se clasificaron los estudios que abordan la estrategia desde la necesidad de replantearse lo establecido constantemente, de acuerdo a un entorno dinámico y cambiante.

Bivona & Cruz (2021), en su estudio “Can business model innovation help SMEs in the food and beverage industry to respond to crises? Findings from a Swiss brewery during COVID-19”, pretendían comprender mejor cómo las PYMEs pueden implementar innovaciones en modelos de negocio para responder a las crisis, como la ocurrida por la pandemia de COVID-19, la cual conllevó a múltiples cambios inesperados, entre estos, en las preferencias de los consumidores y en los comportamientos relacionados, como las prácticas de trabajo remoto, los servicios de entrega de alimentos a domicilio, y la reducción de las cenas en restaurantes y bares. Este fenómeno expuso a muchas PYMEs al riesgo de bancarrota, mientras que otras que eran más flexibles buscaron innovar y adaptarse. Para el estudio, los investigadores analizaron el caso de una cervecería artesanal pionera en Suiza llamada Gab’s Docteur, la cual implementó acciones innovadoras en su modelo de negocio durante la pandemia de COVID-19, además, esta fue analizada utilizando un enfoque de modelado de negocios dinámico (DBM) siguiendo el método Kim y Andersen (2012), que combina el lienzo del modelo de negocio, proporcionado por

Osterwalder y Pigneur (2010)⁹, con el modelado de sistemas. El modelado de negocios dinámico puede ayudar a los empresarios de las PYMEs a distinguir las vías de crecimiento sostenible de aquellas que conducen al fracaso, particularmente en tiempos turbulentos e inciertos. Se tomó información histórica de la compañía y también se realizaron entrevistas con el cofundador. Los autores encontraron que Gab's Docteur poseía la capacidad para explotar plenamente sus recursos disponibles y ampliar sus redes profesionales para responder a la crisis a medida que introducían cambios en sus BM. Además, el diagrama DBM resultó útil para comprender mejor el proceso de creación de valor de Gab's Docteur al introducir dichos cambios. Los investigadores concluyen que las PYMEs resilientes pueden implementar efectivamente innovaciones en su modelo de negocio adoptando un enfoque dinámico y que, a su vez, las innovaciones se pueden implementar colaborando estrechamente con socios comerciales en su red para responder a entornos turbulentos e inciertos.

Blanchard (2020), en su investigación "Innovation and strategy: Does it make a difference! A linear study of micro & SMEs", buscaba examinar y debatir la efectividad de la adopción de prácticas innovadoras dentro de las MIPYMEs situadas en entornos rurales, remotos y urbanos, para mejorar el rendimiento empresarial¹⁰. De acuerdo con lo anterior, el estudio tenía dos objetivos, el primero, determinar si la elección de la ubicación marcaba una diferencia en el desempeño empresarial, y el segundo, examinar si la estrategia de innovación realmente influía en el crecimiento y la sostenibilidad de un negocio. Para esto, el autor realizó encuestas a 145 MIPYMEs urbanas, rurales y remotas en Inglaterra; las encuestas

⁹ Ver Kim y Andersen, 2012, en Bivona & Cruz, 2021.

¹⁰ Se sabe que algunas empresas utilizan la innovación para ayudarlas a diferenciar su posición comercial dentro de un lugar específico, y adoptando una estrategia innovadora estas pueden alcanzar los objetivos y aumentar la facturación. Además, algunos autores han establecido que las características empresariales de cada emprendedor tienen influencia en la actividad innovadora de las compañías, lo que puede resultar en mayores niveles de creatividad y visión y, por lo tanto, son capaces de detectar y aprovechar mejor las oportunidades (ver Esparcia, 2013; Spigal & Harrison, 2018; Ferreras *et al.*, 2019, en Blanchard, 2020, p. 106).

constaban de 55 preguntas basadas en y alrededor de características y procesos empresariales claves conocidos; el estudio se llevó a cabo durante un período de 10 años, lo cual permitió también determinar el crecimiento de las empresas participantes. A partir de los resultados, el investigador concluyó que la ubicación efectivamente marca una diferencia en el desempeño de las compañías, pues las que se encontraban en áreas remotas tuvieron mejores resultados en términos de facturación, que las de otras áreas de prueba, sumado a esto, determinó que los emprendedores de estas ubicaciones remotas presentan un mayor nivel de conciencia empresarial en su toma de decisiones diaria, y adoptan una visión estratégica/innovadora.

De acuerdo con la revisión realizada es posible resaltar que, en lo que respecta a las MIPYMEs en etapas tempranas, las características, capacidades y la experiencia que tengan los emprendedores resultan de vital importancia y tienen una influencia considerable en su desempeño; de igual manera, el aprendizaje, la asesoría y el apoyo por parte de personas/entidades capacitadas contribuyen al crecimiento y éxito de las empresas y facilitan el desarrollo de una orientación estratégica, la cual es elemental para la creación de redes empresariales y la toma de decisiones asertivas. En lo que respecta a la planificación estratégica y a la capacidad de adaptación/innovación, se identificó que estas aproximaciones a la estrategia son las más significativas de acuerdo con el objetivo del presente trabajo, que es diseñar la estrategia competitiva del emprendimiento de accesorios personalizados A-mar-te by Mar que le permita lograr ventaja competitiva y posicionamiento estratégico; no obstante, se encontró que ninguno de los estudios revisados tiene como objetivo enseñar al emprendedor acerca de la estrategia en una PYMEs de accesorios.

Ahora bien, frente a esta situación, se encuentra significativo el enfoque integral para comprender la estrategia empresarial. Henry Mintzberg (1987) distingue cinco componentes clave, conocidos como las 5 P: Plan, Ploy, Pattern, Position, y Perspective (Plan, Táctica, Patrón, Posición y Perspectiva). Según este autor, la

estrategia no debería verse sólo como un plan formal, sino como un proceso complejo que abarca diversas dimensiones. El "Plan" se refiere a las acciones deliberadas de la organización, la "Táctica" a movimientos específicos para obtener ventaja, el "Patrón" a las acciones pasadas que pueden influir en las decisiones futuras, la "Posición" a la ubicación de la organización en relación con su entorno, y la "Perspectiva" a la visión o mentalidad de la organización. Estas 5 P ofrecen una comprensión más completa de cómo las organizaciones pueden desarrollar y ejecutar sus estrategias (Mintzberg, 1987).

Basados en esta contribución, es posible afirmar que en Estrategia se pueden combinar y conectar metodologías e ideas de diferentes autores en lugar de solo uno; por esto, para este trabajo agrupamos metodologías de diferentes autores para desarrollar el objetivo general del trabajo, que es la estrategia competitiva del emprendimiento de accesorios personalizados A-mar-te by Mar.

3. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) enfrentan una serie de desafíos para mantener y mejorar su competitividad en los mercados. Estas empresas generan alrededor del 78% de los empleos y representan el 99% de la red empresarial del país (Santa María, 2021). Las micro y pequeñas empresas están presentes en casi todos los sectores económicos, sin embargo, éstas presentan una baja tasa de supervivencia, principalmente las microempresas, ya que, de cada 100 microempresas creadas, 70 sobreviven al tercer año, y en el décimo año este número se reduce a 48. Según un estudio publicado por la Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, RAED (2012) existen diferentes factores que inciden en el éxito de estos negocios, como lo son: el nivel de estudios de los propietarios o administradores, la motivación para emprender (necesidad u oportunidad), la experiencia previa en la creación de empresa, y la implementación de análisis o estudios de interés (como estrategias de promoción y publicidad, análisis de competencia y la planeación estratégica), factores financieros, entre otros. De los anteriores factores, el análisis menos considerado corresponde a la planeación estratégica, y se encontró que, a mayor nivel de estudios, mayor es la consciencia de los empresarios sobre la importancia de esta.

De acuerdo con lo encontrado en la literatura, el conocimiento en negocios, el desarrollo de habilidades gerenciales y la experiencia previa en la creación de empresa son factores clave para los emprendedores, y en este sentido, es posible afirmar que existe un vacío en cuanto al conocimiento que poseen los emprendedores en lo que respecta a la planeación estratégica y al conocimiento del negocio. Lo anterior refuerza la necesidad que existe de desarrollar planes estratégicos acordes con el modelo de negocio de la empresa, y que potencien su desempeño en el mercado.

En el sector de la joyería y la bisutería, la información sobre estrategia y modelos de negocio es limitada, por lo cual este trabajo contribuye con este vacío, mostrando

el diseño de una metodología sobre cómo hacer planeación estratégica en una MIPYMEs de este sector.

Sumado a lo anterior, el trabajo representa una guía para otros emprendedores o estudiantes de MBA que se encuentren en el proceso de creación de negocio, ya que, a pesar de que el emprendimiento es reconocido por su capacidad para fomentar la innovación y el crecimiento económico, muchos individuos se ven inhibidos por el temor al fracaso y a la incertidumbre. Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), titulado “2022/2023 Global Report Adapting to a New Normal”, el miedo que experimentan los emprendedores varía de país en país, y en un país como Colombia el miedo a emprender afecta de manera significativa a los emprendedores (BBVA, 2023). Desde el punto de vista de la fundadora de Amar-te by Mar como emprendedora primeriza “el miedo a emprender está en gran medida ligado a la falta de experiencia y asesoría en este camino donde nada está garantizado”, por lo cual, hacer una adecuada gestión de la incertidumbre y una planeación estratégica enfocada a la creación de ventaja competitiva, son elementos clave para vencer el miedo y reducir el riesgo al fracaso.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Diseñar la estrategia competitiva del emprendimiento de accesorios personalizados A-mar-te by Mar que le permita lograr ventaja competitiva y posicionamiento estratégico.

4.2 ESPECÍFICOS

4.2.1 Construir el modelo de negocio del emprendimiento de accesorios personalizados A-mar-te by Mar aplicando la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010).

4.2.2 Realizar un análisis del contexto del negocio A-mar-te by Mar accesorios empleando la metodología propuesta por Porter (1996).

4.2.3 Contrastar el resultado del modelo de negocio con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, mediante un análisis DOFA.

4.2.4 Con base en el análisis DOFA, elaborar una hoja de ruta con las acciones recomendadas para desarrollar la estrategia que más se ajuste al emprendimiento de accesorios personalizados A-mar-te by Mar, en el corto, mediano y largo plazo.

5. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

5.1 ESTRATEGIA

La estrategia es un concepto fundamental en el ámbito empresarial y organizacional que se refiere a la planificación, coordinación y ejecución de acciones para alcanzar objetivos a largo plazo. En un sentido amplio, la estrategia implica la identificación de metas y la formulación de planes y políticas para alcanzarlas de manera efectiva y eficiente. La estrategia no solo se aplica en el mundo de los negocios, sino también en otros contextos, como el militar, el político y el personal.

En el ámbito empresarial, la estrategia se enfoca en cómo una organización puede alcanzar una ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo. Esto implica la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las oportunidades y amenazas externas, para desarrollar planes que aprovechen sus fortalezas y mitiguen sus debilidades.

La historia del pensamiento estratégico ha sido influenciada por diversos enfoques y teorías a lo largo del tiempo, cada uno con su propia perspectiva sobre cómo debería concebirse y ejecutarse la estrategia. Algunos autores han enfatizado la importancia de la planificación estratégica formal y deliberada, mientras que otros han abogado por un enfoque más flexible y adaptativo, en el que la estrategia emerge a partir de las acciones y decisiones cotidianas de la organización.

Alfred Chandler (1962) enfatizó la importancia de la estructura organizacional en la formulación y ejecución de estrategias efectivas. Según este autor, las empresas exitosas desarrollan estrategias coherentes con su estructura organizacional, adaptándola según evolucionan sus estrategias. Chandler argumentó que “la estructura sigue a la estrategia”, lo que implica que las decisiones estratégicas deben guiar la configuración de la organización para asegurar una ejecución eficaz.

Por su parte, Andrews (1971, en Castellanos & Cruz, 2001, p. 18) concibe la estrategia como el “patrón de objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de manera tal que definan en qué clase de negocio está la empresa o quisiera estar y qué tipo de empresa es o quiere ser”.

Ansoff y McDonell (1990) proponen una matriz de crecimiento que describe cuatro estrategias diferentes para el crecimiento de una empresa: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Estas estrategias proporcionan un marco para que las empresas consideren cómo pueden crecer y expandirse en sus mercados actuales o en nuevos mercados.

En tanto, Porter (1996) es conocido por su enfoque en la estrategia competitiva, que se centra en cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Según este autor, una empresa puede lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación de productos, el liderazgo en costos o el enfoque en un nicho de mercado específico.

Por otro lado, Mintzberg (1987) critica la sobrevaloración de la planificación estratégica formal y aboga por un enfoque más orgánico y adaptativo de la estrategia. Para este autor, la estrategia puede surgir de manera emergente a partir de las acciones y decisiones cotidianas de la organización, en contraposición a la idea de que es el resultado de una planificación deliberada.

5.2 MODELO DE NEGOCIO

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe la lógica fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En este sentido, estos autores desarrollan una herramienta visual conocida como *Business Model Canvas* (lienzo de modelo de negocio), que consta de nueve bloques de construcción: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con

los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (tomado de Garner, 2015a). Este modelo facilita la conceptualización y la comunicación de un modelo de negocio de manera clara y concisa, lo que lo convierte en una herramienta poderosa para emprendedores y empresas.

El *Business Model Canvas* está diseñado para ayudar a responder tres preguntas fundamentales en torno a una idea de negocio: ¿es conveniente para los clientes? (conveniencia), ¿es viable económicamente? (viabilidad) y ¿es factible para nuestra organización? (factibilidad). Esta herramienta se puede utilizar tanto para mejorar modelos de negocio existentes como para crear nuevos, proporcionando un marco estructurado para la innovación y la optimización empresarial (Garner, 2015a).

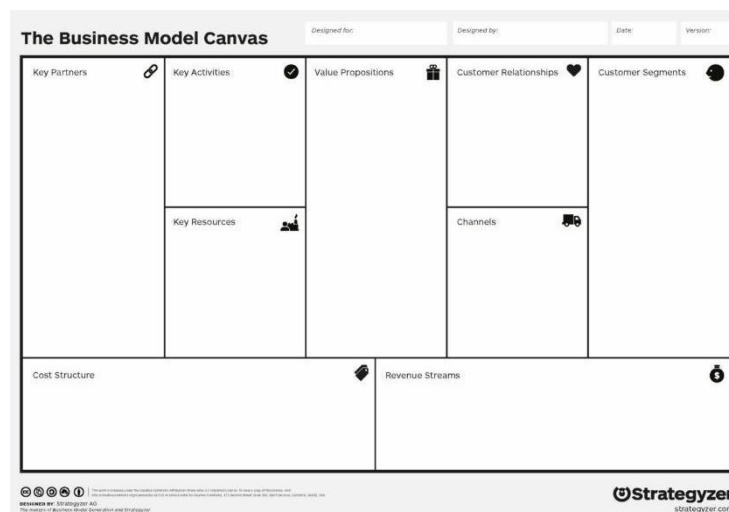


Figura 2. Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Dentro del marco del *Business Model Canvas*, dos bloques requieren un análisis detallado: la propuesta de valor y el segmento de clientes. La propuesta de valor, según Osterwalder y Pigneur (2010), se define como la creación de valor para un segmento de clientes mediante una combinación única de elementos que resuelven

un problema o satisfacen necesidades y expectativas específicas; razón por la cual los clientes eligen una empresa sobre otras. Por lo tanto, comprender a fondo el segmento de clientes y sus características es crucial para crear valor. Esto implica conocer su estilo de vida, actividades diarias, miedos, frustraciones y alegrías, para identificar las necesidades o problemas que enfrentan y determinar si el producto o servicio ofrecido realmente generará valor. En este contexto, los autores proponen una herramienta complementaria llamada *Value Proposition Canvas* (Lienzo de propuesta de valor) que facilita el análisis y la comprensión tanto del cliente objetivo como de la propuesta de valor.

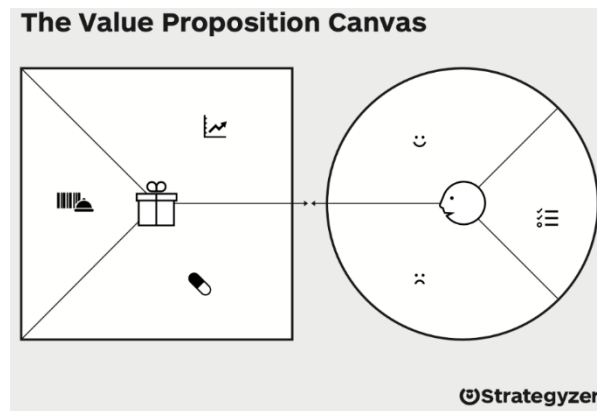


Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur,2010)

La frecuencia con la que una organización deberá realizar estos análisis dependerá de muchos factores, principalmente el segmento de clientes, el mercado y el tipo de producto o servicio que se esté ofreciendo, pero estar constantemente observando el entorno permitirá que se puedan hacer cambios y tomar decisiones más oportunas (Garner, 2015b).

Otro modelo de negocio que se suele utilizar es el de Innovación Disruptiva propuesto por Clayton M. Christensen en 1997. Este enfoque se basa en la premisa de que las empresas que ingresan al mercado con ideas simples e innovadoras pueden representar una competencia significativa incluso para las empresas grandes y establecidas. Según Christensen (1997), estas ideas o soluciones

innovadoras y disruptivas gradualmente generan un cambio en las costumbres y preferencias de los consumidores. El modelo de Innovación Disruptiva puede adoptar dos enfoques principales: 1) dirigirse a clientes poco exigentes, ofreciendo productos que inicialmente pueden ser menos sofisticados o de menor calidad en comparación con otros del mercado, pero que son ofrecidos a un precio más bajo; 2) crear nuevos mercados, identificando segmentos de clientes que no están siendo atendidos (Wang *et al.*, 2022). Este modelo es especialmente útil para empresas emergentes que tienen la facilidad de explorar nuevos mercados y deben innovar para ser competitivas en un entorno cambiante.

Por otro lado, existe el modelo de Abell, propuesto por Derek Abell en 1980, que presenta un enfoque centrado en el cliente y permite definir el negocio y segmentar el mercado mediante la interacción de tres dimensiones clave. Estas dimensiones incluyen: 1) clientes, es decir, identificar quiénes son los clientes a los que se desea ofrecer los productos o servicios; 2) necesidades, comprendiendo cuáles son las necesidades de este grupo de clientes y determinando cuáles están siendo satisfechas por el negocio y cuáles no; y 3) competencias distintivas, que suelen estar asociadas a tecnologías, y que describen cómo se planea satisfacer dichas necesidades (Abell, 1980). Este modelo tridimensional es útil tanto para definir la posición actual de la empresa como para identificar los mercados donde aún no está presente. A pesar de su simplicidad y facilidad de comprensión y aplicación, el modelo de Abell puede pasar por alto aspectos importantes de la complejidad de los modelos de negocio, como la estructura de costos, los *stakeholders*, los canales, entre otros.

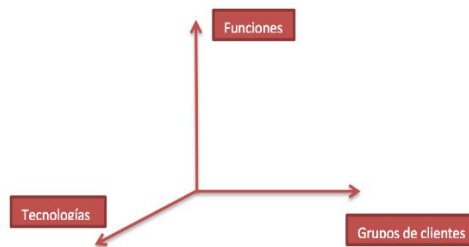


Figura 4. Estructura tridimensional del modelo de negocio (Abell, 1980)

Por su parte, Simon Sinek (2010) propone el modelo del círculo dorado, ampliamente reconocido por su enfoque en el significado que las empresas transmiten, sugiriendo que su éxito está directamente relacionado con este aspecto fundamental: “La gente no compra lo que uno hace; compra el por qué uno lo hace”. Este modelo, centrado en la propuesta de valor, se articula en tres niveles o etapas, que se desarrollan desde el centro hacia afuera: 1) ¿Por qué? Representa el propósito de la organización, enfocado en sus valores y motivaciones fundamentales; 2) ¿Cómo? Describe la manera en que el negocio cumple su propósito y se diferencia en el mercado; 3) ¿Qué? Se refiere a las acciones concretas que la organización lleva a cabo o los productos/servicios que ofrece (Puente, 2020). El objetivo principal de este modelo es que las personas conozcan el propósito (el porqué) de las empresas y se conecten con él y con sus valores, lo que se traduce en una mayor lealtad o “engagement” hacia la marca.

Además de los modelos mencionados, la literatura ofrece una amplia variedad de modelos propuestos por diferentes autores. Entre ellos se encuentran el modelo de innovación abierta de Henry Chesbrough y el modelo de las 7S de McKinsey. Sin embargo, en el presente trabajo se ha optado por trabajar con el Business Model Canvas debido a sus características distintivas, como su naturaleza visual, su facilidad de entendimiento y aplicación, y su capacidad para proporcionar un análisis completo y robusto del negocio. Por lo tanto, el Business Model Canvas se considera el marco más adecuado para abordar los objetivos de esta investigación.

5.3 ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO CONTEXTO

5.3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: 5 FUERZAS DE PORTER

Es fundamental reconocer que, si bien los competidores ejercen influencia sobre el modelo de negocio, no forman parte intrínseca del mismo (Garner, 2015a). Para considerar la presencia de estos actores, es necesario observar a la organización desde un contexto externo, específicamente del sector o industria en el que opera. El análisis de la industria es un proceso crucial en el campo de la estrategia que se

enfoca en comprender la dinámica competitiva y las fuerzas que afectan a una industria en particular. Michael Porter (1982) identifica cinco fuerzas que configuran la estructura de todas las industrias y que determinan en gran medida las reglas de la competencia y el potencial de rentabilidad de una empresa en su sector. Estas fuerzas son: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y la amenaza de productos o servicios sustitutos. La medición de estas fuerzas permite a una empresa analizar su preparación para la competencia y detectar amenazas y oportunidades en su entorno (Business to you, 2019).

La rivalidad entre competidores existentes se refiere a la intensidad de la competencia en la industria. Porter (1982) señala que una mayor rivalidad puede reducir la rentabilidad de la industria al forzar a las empresas a competir en precios o innovación para mantener o aumentar su participación en el mercado. El poder de negociación de los clientes se refiere a la capacidad de estos para influir en los precios y condiciones de venta. Los compradores con un alto poder de negociación pueden presionar a las empresas para que reduzcan los precios o mejoren la calidad de los productos o servicios. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en los precios y condiciones de venta. Los proveedores con un alto poder de negociación pueden aumentar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, lo que afecta la rentabilidad de las empresas. La amenaza de nuevos participantes se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado y aumenten la competencia. Por último, la amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos, lo que puede reducir la demanda de los productos o servicios de una empresa en particular (Santander Universidades, 2022).

5.3.2 ANÁLISIS INTERNO: DOFA

Además de la exploración de la industria, es recomendable llevar a cabo un análisis interno de la organización o negocio de manera complementaria. Esto proporciona una visión holística de la empresa y su entorno competitivo, lo que permite tomar decisiones estratégicas y desarrollar estrategias efectivas. Al comprender tanto los factores externos que influyen en la industria como las capacidades internas de la empresa, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento y la innovación.

Una herramienta comúnmente utilizada para realizar este análisis interno es la matriz DOFA, que hace referencia a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización (Ponce, 2007). Las fortalezas y debilidades se refieren a aspectos internos del negocio, mientras que las oportunidades y amenazas se analizan desde un contexto externo. La matriz DOFA proporciona una visión general de la situación estratégica de la organización al comparar estos cuatro aspectos entre sí. Con base en este análisis, se puede tomar decisiones informadas y establecer estrategias que capitalicen las fortalezas de la empresa, aprovechen las oportunidades del entorno, y mitiguen las debilidades y amenazas identificadas.



Figura 5. Matriz DOFA para el análisis de contexto

Otro enfoque es el modelo VRIO (de acuerdo con sus siglas en inglés: value, rarity, imitability, organization), propuesto por Jay Barney (1991). Este se centra en el análisis de los recursos y capacidades de una organización, definiendo los recursos como todos los activos, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información y conocimiento controlados por ésta que le permiten mejorar su eficiencia y eficacia (De Bruin, 2016). Sin embargo, estos recursos, por sí solos, no generan valor; es fundamental que las organizaciones posean o desarrollen las capacidades necesarias para aprovechar los recursos eficazmente (Barney, 1991). Según Barney, estos recursos y capacidades deben cumplir con cuatro criterios: ser valiosos, ser raros, ser difíciles de imitar y ser fuente de ventaja competitiva. El análisis VRIO permite realizar una evaluación interna del negocio, teniendo en cuenta la competencia, no obstante, es un análisis complejo y exhaustivo que requiere un nivel de detalle elevado.

En este orden de ideas, Brandenburger y Nalebuff (citados en Gómez, et al., 2019) también proponen un modelo para el análisis de las fuerzas competitivas conocido como el Modelo de Valor Neto. Este modelo no solo considera a los competidores, sino también a otros elementos y actores del contexto externo que cooperan con el negocio, como los proveedores. Los autores introducen el concepto de "coopetencia", que describe la relación de cooperación-competencia entre negocios. En este sentido, cuando se da la coopetencia, las empresas forman alianzas con el objetivo de lograr un beneficio común: cooperan para crear valor en el mercado, pero compiten para captar dicho valor. El modelo de Valor Neto se enfoca en la creación de valor interno de una empresa y cómo mejorar su eficiencia y efectividad en la entrega de valor a los clientes.

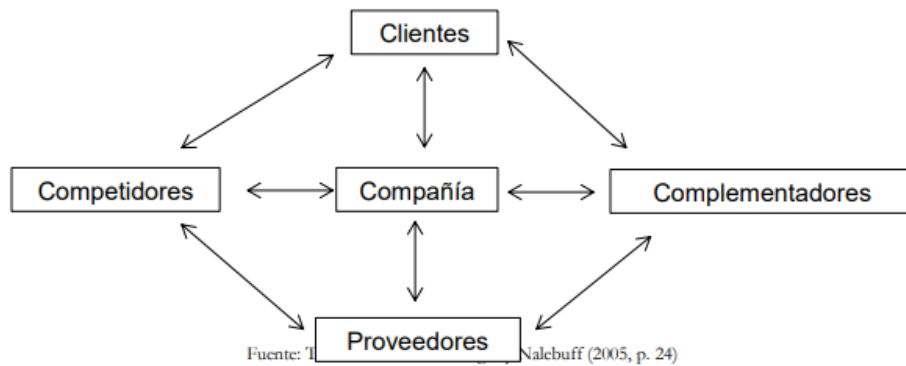


Figura 6. Modelo de Valor Neto (Brandenburger y Nalebuff, 2005)

En resumen, en este trabajo se utilizó el lienzo propuesto por Osterwalder *et al.*, (2015) para construir el modelo de negocio, y las cinco fuerzas propuestas por Porter (1982) para revisar el contexto en el que opera el negocio. Además, se utilizó la matriz DOFA para confrontar la manera en cómo el negocio crea, entrega y captura valor (modelo de negocio) con lo que ocurre en el entorno (las cinco fuerzas). Con el resultado de esta matriz se propusieron unas acciones estratégicas que conforman la hoja de ruta de diseño de la ventaja competitiva para A-mar-te by Mar. A continuación se presenta el diseño metodológico del trabajo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el diseño de la ventaja competitiva (del emprendimiento) se desarrolló una metodología cualitativa descriptiva en la etapa de diagnóstico, ya que el análisis partió de la historia de vida de la emprendedora del negocio de accesorios A-mar-te by Mar, y de tipo deductivo en lo que respecta a la elección y formulación de acciones estratégicas, puesto que se hizo un proceso de análisis que va de lo general a lo particular. Con base en el marco teórico, se optó por realizar los siguientes pasos y herramientas para desarrollar los objetivos específicos propuestos:

Para desarrollar el primer objetivo específico, la generación del modelo de negocio, se utilizó el lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010). Aquí se abordó la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los *stakeholders* y las diferentes interacciones del negocio. El lienzo de modelo de negocio fue una construcción personal como resultado de la experiencia y conocimiento empírico adquirido por la emprendedora durante el proceso de creación y constitución del negocio. Mientras que para la elaboración de la propuesta de valor se partió de algunos supuestos, y se complementó dicha información mediante entrevistas con diez de los clientes más frecuentes del emprendimiento. En estas, se indagó por los trabajos (actividades que intentan terminar, los problemas que intentan resolver, y las necesidades que buscan satisfacer en su día a día), frustraciones (aquello que les molesta o los reta en su diario vivir) y alegrías (aquello que desean, esperan o quisieran en su cotidianidad). (tomado de Strategyzer.com). Según esto, se dio forma al perfil del cliente y se construyó el mapa de valor con la información sobre los productos y servicios del negocio (actuales y potenciales), y los creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones identificados según lo manifestado por los clientes.

Para desarrollar el segundo objetivo, que consiste en realizar un análisis del contexto del negocio A-mar-te by Mar empleando la metodología de las 5 fuerzas de Porter, propuesta por Michael Porter (1996), se hizo la recolección de la

información de la industria, la cual se llevó a cabo mediante entrevistas realizadas de manera virtual con tres emprendedores de negocios de accesorios y complementos para el cuerpo: Murdeen, Japamalas y Poshly. La entrevista con cada emprendedor duró aproximadamente dos horas, y se plantearon 24 preguntas enfocadas en las 5 fuerzas de Porter: proveedores, competencia, clientes, nuevos entrantes y productos sustitutos (Ver anexo 1). Después de responder las preguntas, se les solicitó a los emprendedores que calificaran cada respuesta de 1 a 5 para asignar un puntaje a cada fuerza y determinar cuál de estas tenía mayor impacto. La información recolectada con cada emprendedor fue consignada en un archivo de Excel, y contrastada con las demás.

Para complementar el análisis descrito previamente, se realizó una exploración y búsqueda en la red social Instagram, que es el canal principal de comercialización de los productos y servicios del negocio A-mar-te by Mar, para identificar cómo está compuesta la industria y cuáles son los principales actores a través de dicho canal. La información que se tuvo en cuenta fue el público objetivo de cada negocio (femenino, masculino, *genderless*), el estilo de los productos (clásico, creativo), y el tipo de producción (*Slow fashion*, personalizados, mayoristas. Ver tabla 2)¹¹.

Para desarrollar el tercer objetivo del presente trabajo, que consiste en analizar y comparar los resultados de los anteriores objetivos, reconociendo las debilidades y fortalezas del negocio mediante el análisis interno, y las oportunidades y amenazas identificadas a partir del análisis externo, se utilizó la matriz DOFA. Se siguió la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenges*, en el cual proponen un contraste de ambos lienzos (Ver figura 7) y, de esta manera, determinar los 4 componentes de la matriz DOFA a partir del Business Model

¹¹ El concepto de *Slow fashion* o moda lenta puede entenderse como un movimiento dentro del marco de moda sostenible, que apunta a una producción no masiva de productos de mayor calidad y con un ciclo de vida más largo (BBVA, 2022).

Canvas, logrando así identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas directamente del negocio que permitan realizar cambios e innovaciones valiosos en la estrategia.

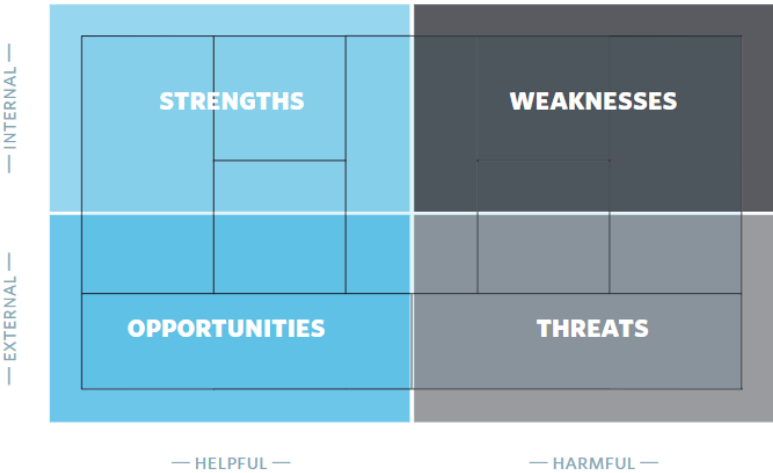


Figura 7. Esquema para la construcción de la matriz DOFA a partir del Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010)

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1 MODELO DE NEGOCIO

Como se describió previamente, para la construcción del modelo de negocio se utilizó el lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), la información requerida fue suministrada por la creadora del negocio de accesorios A-mar-te by Mar, y su elaboración tuvo una duración aproximada de 2 a 3 horas.

Se comenzó con la definición de la propuesta de valor; es decir, aquello que ofrece el negocio y que le permite crear valor para los clientes: A-mar-te by Mar ofrece accesorios sin etiquetas de género, con un proceso de creación de productos total o parcialmente personalizados, auténticos y de excelente calidad.

En cuando al segmento de clientes, se identificaron dos segmentos clave: el primero, las personas pertenecientes a la comunidad LGTBIQ+ con gusto por los accesorios personalizados y que quieren sentirse identificados y únicos y, el segundo, las personas con afinidad por la moda *genderless*, que usan lo que les gusta sin importar el qué dirán. También existe un segmento de clientes femeninos que se acomodan con los productos del negocio, sin embargo, estos se encuentran en menor proporción.

En lo que respecta a los canales o vehículos de interacción con los clientes, se definieron tres principales: redes sociales (Instagram y Whatsapp Business), canales digitales (catálogos), y eventos y ferias de emprendimiento. Se han considerado otros canales, como la creación de una página web que además brindaría mayor confianza y seguridad a los consumidores, y también exhibir nuestros accesorios en tiendas físicas multimarca, sin embargo, estas ideas aún no se han desarrollado.

La relación con los clientes en A-mar-te by Mar es a través de canales digitales; es decir, mediante chat, llamadas telefónicas y videollamadas en algunos casos; también, se realizan videos tutoriales donde se ofrecen no solo los productos, sino tips de uso y cuidados básicos de los accesorios, y se brinda una atención directa y personalizada a cada cliente.

Se identificó que los ingresos provienen de dos actividades principales que serían: la venta de accesorios, y la entrega de domicilios, siendo esta última una actividad que, si bien no es parte del producto como tal, es elemental para el funcionamiento del negocio y que al ser realizada por los mismos empleados representa un ahorro para la compañía.

En cuanto a las actividades clave del negocio se encuentran: la elaboración de accesorios, el servicio de asesorías y co-creación con los clientes; es decir, se ofrecen consejos o tips de uso y combinación de los accesorios, y asesorías de imagen para aquellos clientes que lo requieren. La co-creación hace referencia a la participación activa del cliente en el proceso creativo con el fin de obtener productos únicos. También, los envíos nacionales y domicilios en la ciudad son básicos para culminar el proceso de venta satisfactoriamente; esta última es una actividad clave dado que un proceso de entrega efectivo requiere que se cumplan los tiempos establecidos y se mantenga la calidad del producto.

Como recursos clave para llevar a cabo la propuesta de valor se identificaron: la cercanía entre la gerencia y los clientes, la cual facilita la identificación de oportunidades y necesidades en el mercado y favorece la formación de un vínculo de confianza y fidelidad con la marca; el posicionamiento en el mercado; las referencias de los clientes, como un recurso clave para el crecimiento del negocio y para generar recordación; así como contar con personal hábil, capacitado y de confianza.

Los socios clave del negocio son los proveedores, las incubadoras de empresas y las entidades gubernamentales que promueven y facilitan el crecimiento y desarrollo de MIPYMEs, y las transportadoras nacionales.

Con respecto a la estructura de costos, se definieron cinco componentes: las materias primas y herramientas de trabajo, los empleados, la inscripción y participación en ferias y eventos de emprendimiento, costos administrativos o de relacionamiento, y publicidad y campañas.

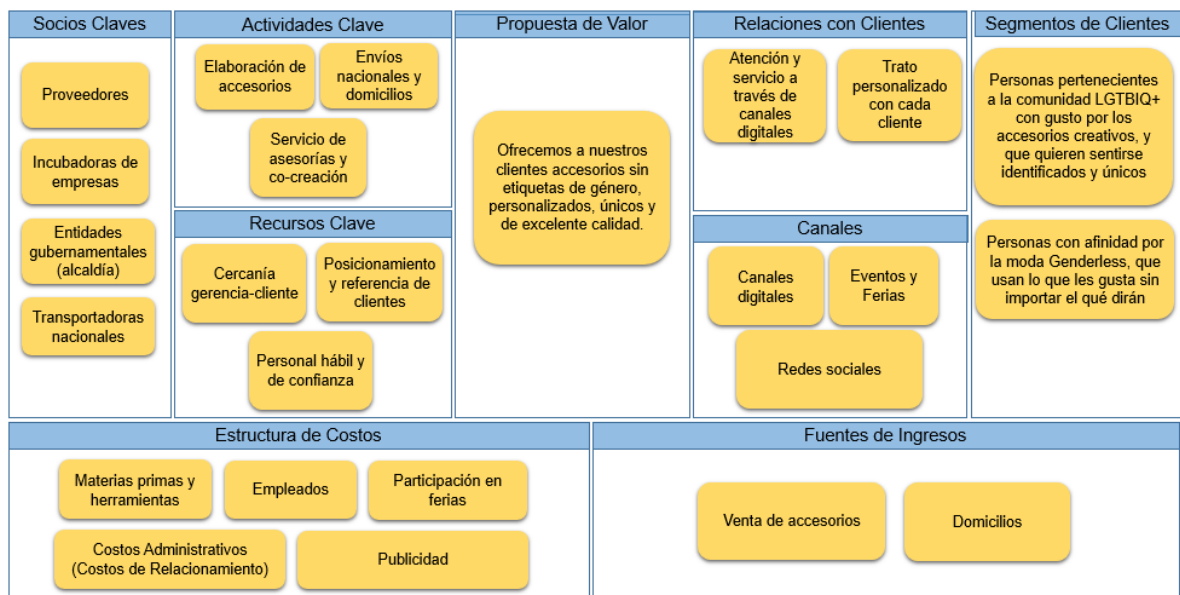


Figura 8. Modelo de negocio actual para el negocio A-mar-te by Mar

7.2 PROPUESTA DE VALOR

La construcción del Canvas fue un ejercicio personal de la emprendedora de A-mar-te by Mar, ya que la conformación del emprendimiento en cuestión se dio de manera empírica y poco planificada. Sin embargo, para el desarrollo de la propuesta de valor, se optó por partir de algunos supuestos del emprendedor, y complementarlos con las impresiones y opiniones reales de los clientes más frecuentes del negocio, de manera que se identificaran de forma precisa las frustraciones, las alegrías y los

trabajos de los clientes, para así diseñar un mapa de valor con contenido acorde y coherente con lo identificado en el perfil del cliente. El método de recolección de información utilizado fueron conversaciones cara a cara con diez clientes por separado de acuerdo con la disponibilidad de cada uno, las entrevistas duraron aproximadamente de 30 minutos a 1 hora con cada cliente.

Propuesta de valor inicial construida a partir de los supuestos de la fundadora:

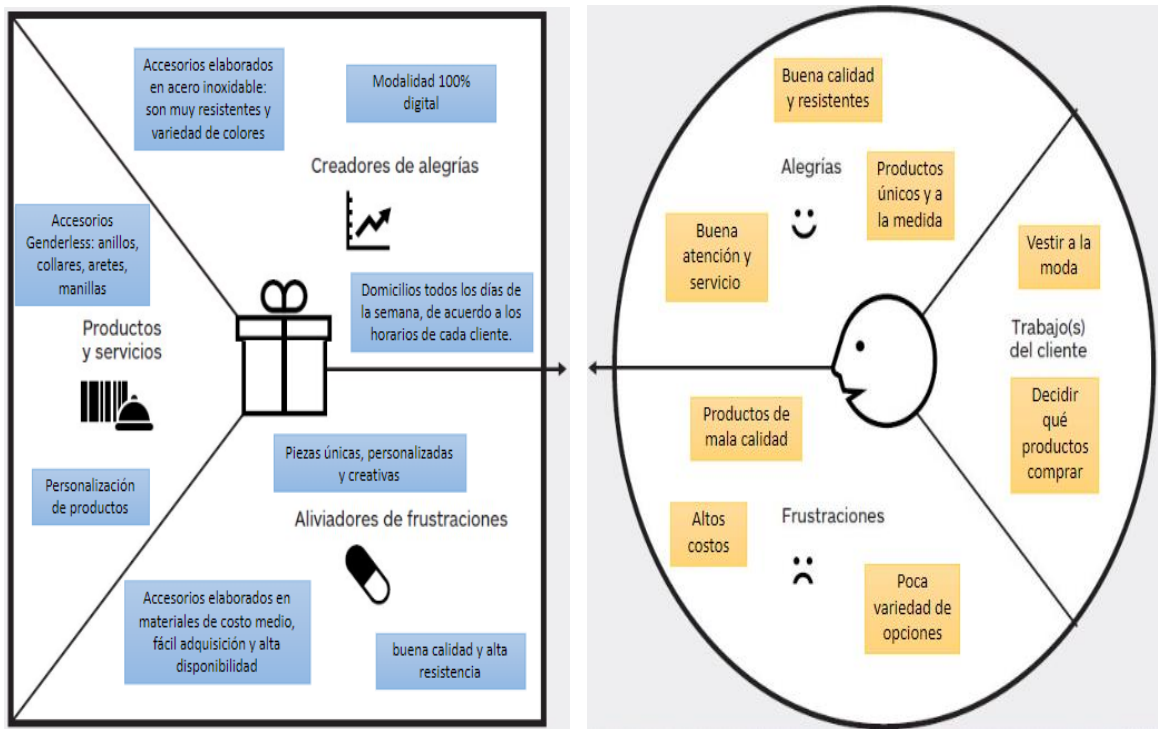


Figura 9. Propuesta de valor inicial del negocio A-mar-te by Mar

De acuerdo con la información recolectada, se identificaron algunos aspectos clave que se estaban pasando por alto y que pueden representar oportunidades relevantes para ofrecer a los clientes productos o servicios que realmente les generarán valor.

Alegrías

Inicialmente se consideraron tres alegrías, las cuales estaban muy enfocadas al producto y al personal del negocio: buena atención y servicio, buena calidad y resistencia de los productos, y productos únicos y a la medida. Si bien después de la retroalimentación realizada con los clientes estas tres alegrías permanecieron vigentes y fueron consideradas importantes por todos los participantes, otras tres alegrías fueron descritas: la participación del proceso creativo, la asesoría en imagen o ideas para el uso de los accesorios y la disponibilidad de canales de venta tanto digitales como físicos.

Frustraciones

En la casilla de frustraciones se buscaba determinar aquello que molesta a los clientes en su cotidianidad, así como aquellos riesgos o situaciones que representen temores, esfuerzos, o dificultades. Se partió de tres supuestos: productos de mala calidad, altos costos, poca variedad de opciones. A partir de las entrevistas se identificaron cinco frustraciones adicionales, que fueron: estereotipos de género, poco conocimiento y asesoría de imagen (comprar algo que se le ve lindo al modelo, pero no les agradaba como se les veía a ellos o no sabían cómo combinarlo), servicio poco personalizado en la mayoría de los negocios, productos muy estandarizados (todos ofrecen los mismos productos) y productos en materiales que causan alergias.

Trabajos del cliente

Los trabajos del cliente hacen referencia a todas aquellas actividades que estos deben desarrollar en su vida, los objetivos que buscan cumplir, cómo se quisieran ver y sentir, y las necesidades que tratan de satisfacer. Los supuestos iniciales en este caso fueron dos: vestir a la moda y decidir qué productos comprar. Y se identificaron tres trabajos de los clientes: lograr aceptación sin perder su autenticidad, libre expresión de la personalidad y realimentar y participar en el

proceso de diseño de sus productos, que sus ideas sean tenidas en cuenta y materializadas.

Creadores de alegrías

De acuerdo con la información suministrada por los clientes, se identificó una variedad de creadores de alegrías, algunos que refuerzan y respaldan las actividades y/o servicios que actualmente desarrolla el negocio, y otros que representan ideas y oportunidades a considerar. Los creadores de alegrías resultantes de este ejercicio fueron seis: accesorios elaborados en materiales de alta calidad y resistencia; variedad de colores, diseños y estilos; comercialización mediante canales digitales y evaluación de la posibilidad de generar convenios con otros negocios que permitan a A-mar-te by Mar exhibir sus productos en vitrinas para quienes quieran realizar sus compras en tiendas, considerar la opción de realizar workshop o talleres para aquellas personas que deseen aprender a elaborar sus productos; mantener y fortalecer el servicio de co-creación y personalización parcial y total de los accesorios; y realizar entregas todos los días de la semana en horarios que se ajusten a cada cliente.

Aliviadores de frustraciones

Se plantearon siete aliviadores de frustraciones apropiados para el negocio estudiado: piezas únicas, personalizadas y creativas; atención personalizada; exploración de materiales hipoalergénicos como la arcilla polimérica; uso de materiales de costo medio y fácil adquisición que garanticen una alta disponibilidad de productos; asesoría en imagen (a solicitud de cada cliente) de acuerdo con el accesorio adquirido o a la ocasión de uso; permitir y fomentar la participación activa de los clientes en la creación de sus productos; y mantener la esencia del negocio al elaborar accesorios inclusivos, *genderless*.

Productos y servicios

De acuerdo con el ejercicio realizado, se establecen tres productos y servicios clave: accesorios sin etiquetas de género, acompañamiento en diseño e imagen personal, y servicio de personalización y co-creación de productos.

La propuesta de valor final complementada a partir de las entrevistas y retroalimentaciones brindadas por los clientes es la siguiente:

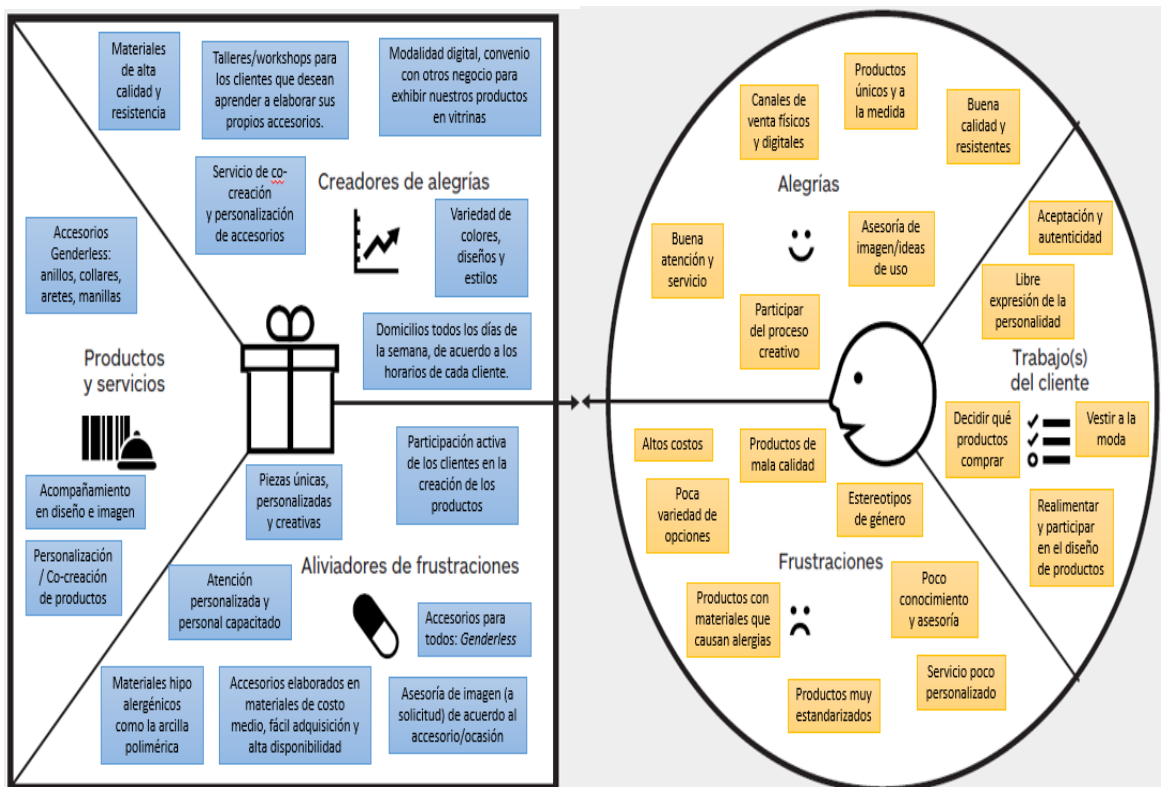


Figura 10. Propuesta de valor final del negocio A-mar-te by Mar

Además, se consideraron algunas modificaciones en el *Business Model Canvas* presentado inicialmente, de acuerdo con lo identificado a partir del lienzo de propuesta de valor (los cambios se resaltan en color naranja):



Figura 11. Propuesta final de modelo de negocio para A-mar-te by Mar

De manera general, se amplió la sección de segmentos de clientes, incluyendo de manera explícita a las personas con gusto por los accesorios personalizados y versátiles. También, se agregaron dos canales que fueron la atención post-venta y la posibilidad de exhibir los accesorios en algunos puntos físicos mediante la creación de alianzas con otros negocios. En cuanto a las relaciones con los clientes, se identificaron dos como las más importantes: la creación de una comunidad en las redes sociales, y la asesoría en diseño de productos y en imagen personal. Se resalta el potencial de esta última como fuente de ingresos adicional, junto con los talleres/workshops que pueden ser desarrollados esporádicamente durante el año, de acuerdo con la acogida que tengan. La propuesta de valor también se complementó al incluir el talento humano altamente capacitado, con un alto nivel de servicio, dispuesto a atender, acompañar y asesorar a los clientes de la mejor manera posible durante su experiencia en A-mar-te by Mar. Así mismo, se consideró relevante el disponer de un vehículo propio para la entrega de productos en la

ciudad de Medellín, puesto que esto contribuirá a reducir costos y tener mayor capacidad de maniobrabilidad en tiempos y horarios. Como actividades clave adicionales se identificó la atención a eventualidades, que está muy relacionada con brindar una atención de alta calidad durante el proceso de compra, incluyendo la post-venta y la resolución de situaciones adversas que puedan presentarse, y la realización de talleres/workshops, como espacios pensados para desarrollar la creatividad de quienes quieran participar de estos y aprender técnicas útiles para la elaboración de sus propios accesorios.

Con respecto a la oportunidad de considerar un nuevo canal de ventas, será necesario tener como socios clave a otros negocios con los cuales se puedan establecer alianzas que beneficien a todas las partes involucradas.

7.3 CONTEXTO DE LA INDUSTRIA

Para el desarrollo del segundo objetivo propuesto se llevó a cabo un análisis externo del contexto de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter, con el propósito de comprender la influencia de factores como los proveedores, los clientes, la competencia, los productos sustitutos y los nuevos participantes en la industria de accesorios y complementos. Se elaboró un cuestionario con 24 preguntas enfocadas en identificar el poder de cada una de las 5 fuerzas mediante la puntuación de cada respuesta de 1 a 5. Las encuestas fueron desarrolladas por medio de entrevistas en modalidad virtual con tres emprendedoras del sector de los accesorios y complementos para el cuerpo. La información recolectada de cada entrevista fue consignada en un archivo de Excel, y contrastada con las demás. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Valoración de las 5 fuerzas de Porter en cuatro negocios de accesorios

FUERZA	Murdeen	Japamalas	Poshly	A-mar-te	Promedio	Poder	% participación
PROVEEDORES	3,0	2,8	4,3	3,3	3,3	66%	21%
RIVALES	3,7	4,0	2,7	4,2	3,6	73%	23%
CLIENTES	2,4	3,2	3,0	3,3	3,0	60%	19%
NUEVOS ENTRANTES	2,6	2,8	3,0	3,0	2,9	57%	18%
SUSTITUTOS	2,8	3,3	2,5	2,5	2,8	55%	18%

Donde se asume la siguiente puntuación: 1=20%, 2=40%, 3=60%, 4=80%, 5=100%

Proveedores

Según el análisis realizado a partir de las entrevistas con los emprendedores, se encontró que los proveedores tienen un impacto moderado en la industria de accesorios y complementos, ya que se halló como un hecho en común entre los entrevistados, que la influencia de los proveedores es mayor en negocios pequeños con poder adquisitivo y de fabricación limitados. Lo anterior, porque no se alcanzan las cantidades mínimas para conseguir mejores precios y se dificulta el poder de negociación de precios con estos; además, esta fuerza adquiere más poder cuando los artículos que se fabrican son diferenciados o requieren materiales especiales para su elaboración. Sin embargo, también se determinó que hay una gran disponibilidad de proveedores en la industria, que la mayoría manejan los mismos productos y que los costos entre unos y otros son muy similares, por lo cual la influencia de esta fuerza se califica como media (66%). Es importante agregar que implementar estrategias como la diversificación de proveedores contribuye a reducir el riesgo de inventario y a mantener disponibilidad para la producción (McNett, 2020). No obstante, la gestión de proveedores es una actividad clave en el éxito de cualquier negocio, por lo cual se debe de buscar siempre negociar las condiciones de los servicios de manera que ambas partes logren un acuerdo ventajoso (ESIC, 2021).

Rivales

En cuanto a los rivales o competidores, se identificó que, en la industria de los accesorios y complementos, la influencia de estos es considerable, dado que es

una fuerza en constante crecimiento y evolución, y se clasificó como media-alta (73%). Una de las razones que se pueden asociar a esto es la globalización, ya que esta aumenta la elasticidad de la demanda al abrir las puertas de un mercado global a los consumidores, quienes tienen más opciones y acceso a productos de diferentes partes del mundo, lo cual favorece la competencia, en tanto las empresas de una misma industria deben esforzarse más para atraer a los consumidores en un mercado más amplio y competitivo (Puerto, 2010).

Además, las tendencias, y en especial las de moda y accesorios, se extienden rápidamente alrededor del mundo, por lo que cada vez es más complejo encontrar un rasgo diferenciador que sea inimitable y único, y en este sentido, resulta imprescindible la formulación de estrategias que permitan la diferenciación y la constante adaptación al entorno para hacerle frente a los competidores.

Otro factor que intensifica la rivalidad en esta industria es la informalidad. Según el estudio de mercado “Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos para Medellín”, realizado por la alcaldía de Medellín (2020), la gran incidencia de informalidad en este sector afecta la sostenibilidad y permanencia en el tiempo de las empresas productoras, lo cual representa un peligro latente al desestimar la cantidad real de actores en la industria a nivel local.

Clientes

En relación con el poder de negociación de los clientes, se ha determinado que este es moderado, con un valor del 60%. Esta conclusión se fundamenta en la observación de que, en la industria de accesorios y complementos, la demanda es considerablemente alta. Este hecho puede atribuirse a una serie de razones fundamentales. En primer lugar, la vida útil de estos productos suele ser limitada, lo que implica una necesidad constante de renovación por parte de los consumidores. Además, los cambios en las tendencias locales o globales generan una demanda adicional de productos actualizados. También es importante considerar que, debido a su tamaño, estos artículos tienden a extraviarse con facilidad, lo que motiva a los

clientes a reemplazarlos con frecuencia. Así mismo, los accesorios y complementos son considerados regalos ideales para diversas ocasiones, lo que incrementa su demanda de manera significativa, entre muchos otros factores que contribuyen al moderado poder de negociación de los clientes en esta industria.

La demanda también se ha favorecido tanto en esta industria como en muchas otras, con la migración al comercio electrónico, ya que la comodidad, la efectividad y la facilidad de compra se han incrementado, lo que ha permitido que las nuevas generaciones entren al mercado y se conviertan en consumidores activos por medio de estos canales (El Economista, 2022).

Nuevos entrantes

En lo que respecta a los nuevos entrantes en la industria, se observó que la influencia de estos es moderada-baja (57%), lo cual significa que puede haber algunas barreras de entrada, pero estas no son insuperables. Las economías de escala suelen ser una barrera que dificulta que empresas nuevas o más pequeñas puedan competir en precio con las que ya están establecidas y tienen un tamaño y producción mayores, lo que, a su vez, les permite tener acceso a canales de distribución exclusivos o ventajosos. Adicionalmente, el capital necesario suele ser otra barrera que dificulta la entrada a la industria, ya que las empresas más grandes usualmente invierten en gran proporción en publicidad, diseño de marca y diferenciación de productos, con lo cual adquieren visibilidad y reconocimiento por encima de los nuevos entrantes (Caves & Porter, 1977) que puede traducirse en lealtad y *Engagement* hacia la marca, por lo que los nuevos entrantes deben tener estrategias innovadoras para tener éxito en un mercado competitivo.

Sustitutos

En la industria de accesorios, la fuerza de los productos considerados sustitutos obtuvo la valoración más baja de las cinco fuerzas competitivas analizadas, con un 55%. Entre los productos que pueden considerarse sustitutos de los accesorios se

encuentran sombreros, gorras, pañoletas, artículos para el cabello como lazos, hebillas y diademas, gafas de sol, relojes, bolsos, entre otros. A pesar de la existencia de una amplia gama de productos sustitutos, la frecuencia de uso de cada uno varía según la ocasión, el estilo, las tendencias y la personalidad de cada individuo (Jiménez, 2012). En el ámbito de la moda, estos productos no se consideran sustitutos directos entre sí, sino que se valora la exploración de combinaciones entre ellos para complementar los atuendos diarios (Fernández, 2022).

Tras el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se determinó que la fuerza dominante en la industria de accesorios y complementos es la de los competidores, con una participación del 23%; seguida por los proveedores con un 21%, los clientes con un 19%, y los nuevos entrantes y productos sustitutos con un 18%. Los competidores ejercen la mayor influencia en la actualidad debido a megatendencias como la globalización, las tecnologías de la información, la inteligencia artificial y el aumento de la conciencia ambiental, entre otras que, como se mencionó en los apartados anteriores, representan desafíos significativos para las marcas e intensifican la competencia. Los competidores ya no son sólo locales o nacionales, sino que ahora se compete a nivel internacional, lo que hace imperativo que las empresas adopten estrategias adaptativas y sostenibles. A pesar de las ventajas que tienen las grandes marcas con respecto a las de menor tamaño, como su respaldo financiero, reconocimiento de marca y red de contactos, todas enfrentan grandes retos para satisfacer a un consumidor más informado y exigente, con una mayor conciencia social y ambiental (Dauriz *et al.*, 2014). Esto implica una reevaluación de las tecnologías y sistemas de producción, así como una innovación constante y disruptiva.

Según las tendencias globales actuales, es probable que avances tecnológicos reduzcan las barreras de entrada en diversas industrias, como el acceso a información y recursos de fabricación, lo que podría resultar en un aumento de nuevos competidores en el mercado. Además, la creciente conciencia ambiental y

social podría incrementar la demanda de productos y sistemas productivos sostenibles, lo que abriría oportunidades para nuevas empresas que ofrezcan este tipo de productos o que apuesten por la innovación con nuevas herramientas tecnológicas (Harreis *et al.*, 2023). En consecuencia, la influencia de nuevos entrantes podría adquirir mayor fuerza, obligando a las empresas existentes a adaptarse rápidamente para mantener su posición en el mercado.

No obstante, dado que el análisis realizado en este trabajo es muy general, para comprender completamente la influencia de las diferentes fuerzas en la industria de accesorios y complementos sería ideal realizar un análisis más específico y detallado. Este análisis más específico podría incluir la evaluación de factores adicionales, como la influencia de tendencias de moda específicas, la percepción de la marca por parte de los consumidores, las estrategias de marketing y distribución de las empresas, entre otros. Al profundizar en estos aspectos, se podría obtener una visión más completa y precisa de cómo cada fuerza afecta a la industria en un nivel más micro.

7.3.1 Análisis de industria (mercado)

Para complementar el análisis de industria, se realizó una búsqueda y exploración en la red social Instagram de los principales y potenciales actores del sector en el que se encuentra A-mar-te by Mar. Se analizaron variables como el público objetivo del negocio en lo que respecta al género, es decir si los productos y el contenido estaban dirigidos a hombres, mujeres, o si se identificaba una tendencia *genderless*; el estilo de los accesorios se consideró como clásico o creativo, siendo clásico aquel estilo minimalista de colores básicos como plateados y dorados, con poco o nada de uso de otros colores y texturas; y el tipo de producción ofrecido por las marcas, si su producción es al por mayor (mayoristas), o si apuestan por la sostenibilidad (*slow fashion*), o aquellos que prestan un servicio personalizado, es importante aclarar que el *slow fashion* y la personalización son distintos en la medida en que

no todos los negocios que practican el *slow fashion* realizan personalización de productos y viceversa. Los negocios encontrados se listaron en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados obtenidos de la búsqueda en la red social Instagram sobre los principales actores de la industria de accesorios y complementos

NEGOCIO	PUBLICO	ESTILO	PRODUCCIÓN
A-mar-te by Mar	Genderless	Creativo	Personalizados
Murdeen	Genderless	Creativo	Personalizados
Fairy Fever	Genderless	Creativo	Personalizados
Fun Society	Genderless	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Happy Glitz	Genderless	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Kokon	Genderless	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Filamental	Genderless	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Not too fancy	Genderless	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Skull	Genderless	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Daniela Salcedo	Genderless	Clásico/creativo	<i>Slow fashion</i>
Blunua	Genderless	Clásico	<i>Slow fashion</i>
Japamalas	Mujeres	Clásico	Personalizados
Poshly	Mujeres	Clásico	<i>Slow fashion</i>
Florecida	Mujeres	Clásico	<i>Slow fashion</i>
Ave María	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Brazz by Roel	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Capricho	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Dao accesorios	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Entrelazos	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Laurazulea	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Luminis	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Nabu	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Trendy Lover	Mujeres	Clásico	Mayoristas
Floripondia	Mujeres	Clásico/creativo	Mayoristas

OSLO	Mujeres	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Sra. Insignia	Mujeres	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Titis con amor	Mujeres	Creativo	<i>Slow fashion</i>
Vizzú	Mujeres	Creativo	<i>Slow fashion</i>

De acuerdo con lo observado al realizar la búsqueda, la mayoría de los negocios de la industria de accesorios que comercializan sus productos a través de Instagram son enfocados a mujeres, y entre estos, el estilo predominante es el clásico, con una producción principalmente mayorista. Por otro lado, los negocios cuyo público objetivo no se limita a un género en particular, es decir, *genderless*, manejan un estilo predominantemente creativo y con una producción *slow fashion* casi que en su totalidad. De lo anterior, es posible resaltar que la moda *genderless* al ser un movimiento disruptivo en crecimiento, no se adhiere a las normas típicas de géneros, sino que busca romper con las costumbres e ideas de la moda clásica, explorando nuevas tendencias, formas de expresión y explotando la creatividad no solo de quienes diseñan sino de quienes consumen los productos (Torres, 2021).

A partir de la búsqueda realizada se observó que actualmente existen otros dos negocios además de A-mar-te by Mar con los mismos enfoques en cuanto a público, estilo y producción, que son *Murdeen* y *Fairy Fever*. Esto refleja el potencial que existe en este mercado para esta combinación de variables, pero también resalta la importancia que tiene identificar y aprovechar rasgos diferenciadores para desarrollar estrategias acordes que permitan lograr una ventaja competitiva en una industria creciente y competitiva.

7.4 DOFA

Para el tercer objetivo del presente trabajo se realizó un análisis y comparación de los resultados obtenidos de los objetivos 1 y 2, utilizando la matriz DOFA. El análisis se desarrolló inspirado por la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game*

Changers, and Challenges, donde proponen un contraste entre el *Business Model Canvas* y la matriz DOFA. Al realizar preguntas clave acerca de cada una de las 9 secciones del Canvas, se logra identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas directamente del negocio que permitan realizar cambios e innovaciones valiosas en el modelo de negocio actual y diseñar estrategias efectivas. El resultado de este ejercicio se presenta en la figura 12.

Se identificaron como fortalezas los aspectos relacionados con la propuesta de valor, ya que ésta se desarrolló de acuerdo con las necesidades percibidas e identificadas de los clientes y los recursos y capacidades del negocio, lo cual implica que esta se encuentra alineada y guarda coherencia con el perfil del segmento de clientes. Sumado a esto, la propuesta de valor de A-mar-te by Mar tiene fuertes efectos en la red de contactos, tanto en la captación de clientes como en la oportunidad de colaborar con otros negocios locales para obtener beneficios mutuos, y en la participación en eventos de ciudad, como ferias y festivales, que han permitido explorar canales diferentes a los digitales.

De igual manera, la participación activa en canales digitales representa una fortaleza para el negocio, en el sentido en que ha permitido aumentar el alcance de la marca y, junto con la referenciación y confianza que brindan quienes han adquirido los productos de A-mar-te by Mar, se ha llegado a diferentes regiones a nivel nacional.

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor alineada con las necesidades de nuestros clientes. • Propuesta de valor con fuertes efectos en la red de contactos. • Recaudo de ingresos antes de incurrir en gastos. • Costos son predecibles. • Canales eficientes y efectivos, con buen alcance acorde al segmento de clientes. • Fuerte relacionamiento con los clientes. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Márgenes bajos. • Ingresos impredecibles. • Ingresos transaccionales y pocas compras repetidas. • Incapacidad para establecer un precio acorde a las asesorías de imagen complementarias post-venta. • Operaciones costo-ineficientes. • No economías de escala. • Bajos costos bajos o nulos para clientes por cambiar de negocio. • Marca débil – poco reconocimiento.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de asesoría de imagen (portafolio). • Suscripción mensual/trimestral a workshops/talleres creativos. • Venta de kits de materiales (DIY). • Añadir nuevos canales. • Programas de financiación e Incubadoras de empresas. • Colaboraciones con otros negocios. • Segmento de clientes poco atendido. • Creación de comunidad. • Personalización de productos a través de un sitio web. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios sustitutos. • Mercado altamente competitivo. • Competidores con economías de escala. • Dependencia a una sola fuente de ingresos. • Materias primas importadas. • Bajo poder de negociación con proveedores. • Bajo Engagement en el mercado.

Figura 12. Matriz DOFA construida para el negocio A-mar-te by Mar

FORTALEZAS

El relacionamiento con los clientes es una gran fortaleza del negocio, ya que, de acuerdo con el segmento de clientes específico, éstos valoran y demandan un servicio cercano y activo, que entienda sus necesidades, considere su opinión, respete sus preferencias y logre materializar sus ideas.

Otra fortaleza identificada tiene que ver con el sistema de recaudo de ingresos establecido en el negocio, dado que los procesos de fabricación pueden conllevar

tiempos relativamente extensos, por lo que se solicita a los clientes el pago anticipado de un porcentaje del valor del producto, el cual permite la adquisición de materiales específicos cuando son requeridos y garantiza que el cliente esperará y culminará su compra.

Los costos son predecibles, ya que se cuenta con inventario de insumos básicos e información actualizada brindada por proveedores sobre variación en precios o disponibilidad de ofertas, lo cual representa una fortaleza ya que de esta manera se puede ofrecer al cliente información clara sobre el precio de los productos o servicios.

DEBILIDADES

En lo que respecta a debilidades identificadas, de manera general es posible apreciar que la gran mayoría corresponde a la estructura de costos del negocio. De acuerdo con la información suministrada por la fundadora, su carencia de conocimientos financieros ha dificultado el crecimiento económico de la marca, de manera que la valoración de productos y servicios ofrecidos no ha sido coherente, lo que ha conllevado a mantener márgenes bajos e incluso a pérdidas. Adicionalmente, se identifican operaciones costo-ineficientes, como la asesoría de imagen que brinda A-mar-te by Mar a sus clientes, la cual se realiza de forma gratuita y demanda una gran cantidad de tiempo en el proceso de venta, adicional a la producción y otras actividades del negocio.

Los ingresos netamente transaccionales y la falta de compras repetidas se identificaron también como debilidades, los cuales se relacionan con la falta de estrategias de diversificación de servicios y estrategias de retención de clientes o de incentivos de compra.

Las economías de escala se presentan como una debilidad, en la medida en que son un desafío para enfrentar la competencia y mejorar la rentabilidad, sin embargo, estas economías no son a lo que se aspira, considerando el tipo de negocio y de

producción que contempla la marca, ya que, al ser un negocio fundamentado en la personalización, su capacidad productiva no puede ser ni masiva ni anticipada.

Otra debilidad identificada, no solo en el negocio sino en la industria, es el bajo costo, o ausencia de este, que enfrentan los clientes al cambiar un negocio por otro. Siendo un punto no solo difícil de dimensionar sino también de controlar, ya que la adquisición de accesorios y complementos responde a múltiples razones, como el gusto por algún producto específico, la necesidad de dar un obsequio, nuevas tendencias de moda, entre otras, lo cual impulsa a los clientes a buscar la opción que más se acomode a las circunstancias.

El bajo reconocimiento de marca también representa una debilidad para el negocio, ya que el posicionamiento y el reconocimiento en el mercado favorecen las ventas, la captación de nuevos clientes, el incremento en la confianza de los consumidores y aumenta la probabilidad de recomendación. Este es un aspecto importante a considerar para mejorar la retención de clientes actuales, y reducir costos de publicidad y divulgación.

AMENAZAS

Como amenazas para el negocio A-mar-te by Mar accesorios se identificaron varios factores relacionados con las fuerzas competitivas del mercado. Uno de ellos son los competidores, que dinamizan el mercado y lo hacen altamente competitivo, en aspectos como la calidad, la cantidad y el precio, además de la alta capacidad de innovación y adaptación de los mismos, incorporando nuevas tecnologías que reducen los tiempos de elaboración de productos. Del mismo modo, los proveedores ejercen una gran influencia en la capacidad de negociación de la empresa, ya que la producción de A-mar-te by Mar es personalizada, por lo cual una gran parte de sus compras de insumos y materias primas son minoristas y eventuales.

Respecto a la existencia productos y servicios sustitutos, esta se identifica como una amenaza en el sentido en que para las empresas es indiscutible la necesidad

de innovar y estar atentas a las tendencias mundiales. En tanto, si bien el uso de productos sustitutos a los accesorios suele hacerse de manera complementaria, no estar informado y preparado puede hacer que un negocio desaproveche grandes oportunidades.

Dos consideraciones que ya se habían presentado como debilidades, también se identificaron como amenazas latentes o potenciales. Estas son, la dependencia a una sola fuente de ingresos, dado que se concentra toda la capacidad en una actividad y no se dispone de una diversificación que permita maniobrabilidad en caso de presentarse una eventualidad con dicha fuente de ingresos. Y el poco *engagement* que tiene la marca sobre sus clientes, pues, sin estrategias de retención de clientes, los ingresos son impredecibles y dependen de la intención de compra y otros factores del mercado ajenos al negocio.

OPORTUNIDADES

Como paso final, se identificaron oportunidades a lo largo de todo el modelo de negocio. La primera oportunidad consiste en incluir el servicio de asesoría de imagen como una actividad clave del negocio, ya que esta se viene desarrollando de manera informal asociada a la compra de productos, lo que acarrea tiempos de atención extensos sin obtener beneficios económicos. Sin embargo, es posible el desarrollo de un portafolio de servicios donde la asesoría de imagen pueda o no estar relacionada a la compra de los productos de la marca, y se presente como un nuevo servicio ofrecido a la comunidad, siendo un complemento interesante para la propuesta de valor que logre sinergias entre productos y servicios.

Adicionalmente, la suscripción mensual o trimestral a workshops o talleres creativos se presenta como una oportunidad para ampliar el portafolio de servicios del negocio, lo cual contribuye a diversificar las fuentes de ingresos y a reemplazar ingresos provenientes de transacciones únicas con ingresos recurrentes, conllevando a un aumento en la retención de clientes. Del mismo modo, la venta de

kits de materiales se identifica como una oportunidad que complementa los talleres creativos y representa una fuente de ingresos adicional.

Otras dos oportunidades que se identifican son: añadir nuevos canales y la colaboración con otros negocios. Estas se encuentran fuertemente relacionadas, ya que se pueden formar alianzas que permitan aprovechar los canales de los socios para dar a conocer y comercializar los productos de A-mar-te by Mar y, además, lograr llegar a nuevos clientes.

Se encuentra también que los programas de financiación y las incubadoras de empresas son recursos clave que no han sido aprovechados por el negocio, y que representan una oportunidad para obtener financiación para el desarrollo de nuevos productos y proyectos, además de asesoría y acompañamiento, enfocados en el fortalecimiento del conocimiento financiero y de la estructura de costos del negocio.

El segmento de clientes del negocio se presenta como una oportunidad, puesto que, actualmente es un segmento poco atendido y en crecimiento, que busca ser incluido y tenido en cuenta en el mercado. De acuerdo con esto, la creación de comunidad es una oportunidad para atender las necesidades del segmento de clientes y favorecer el *engagement*.

Como último aspecto, se considera que ofrecer el servicio de personalización de productos a través de un sitio web, es una oportunidad para aquellas personas que no deseen comunicarse con un asesor para adquirir los productos, sino que puedan escoger sus preferencias y realizar su orden y pago de manera automática y ágil.

El alcance de este trabajo de grado está delimitado hasta este punto, sin embargo, todas las consideraciones anteriores permiten la elaboración de una hoja de ruta para el negocio de accesorios A-mar-te by Mar, donde se detallan aspectos importantes y valiosos a considerar para la formulación de planes en el corto, mediano y largo plazo, y para la construcción de estrategias efectivas que le permitan lograr ventaja competitiva (Ver tabla 3).

Tabla 3. Hoja de ruta para A-mar-te by Mar: aspectos internos y externos más relevantes y consideraciones prácticas para abordarlos.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZA MÁS RELEVANTE	ACCIONES PARA POTENCIARLA
Fuerte relacionamiento con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción y feedback de los productos y servicios de la marca, donde se valoren sus opiniones y sirvan para una mejora continua de los productos, del servicio y de la marca en general. - Uso de herramientas de CRM, que permitan el almacenamiento de información de los clientes y la personalización de la comunicación. De esta manera se puede enviar mensajes/detalles de cumpleaños y fechas especiales a los clientes y personalizar la información de acuerdo con sus gustos y preferencias. - Crear una comunidad en la que de manera bidireccional se construyan y se reconstruyan tanto los productos como los miembros de la comunidad.
DEBILIDAD MÁS PRIORITARIA	ACCIONES PARA SUPERARLA
Incapacidad para establecer un precio acorde a las asesorías de imagen complementarias post-venta	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de sensibilización a través de redes sociales y en eventos, sobre el valor que aportan las características diferenciadoras de los productos personalizados de A-mar-te by Mar y los beneficios de recibir asesoría de imagen a la hora de elegir accesorios para elevar su estilo. - Identificar oportunidades de upselling y cross-selling durante el proceso de venta de tal manera que se generen sinergias entre productos y servicios.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDAD MÁS RELEVANTE	ACCIONES PARA APROVECHARLA
Servicio de asesoría de imagen	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un portafolio de servicios donde la asesoría de imagen pueda o no estar relacionada a la compra de los

	<p>productos de la marca, y de esta manera se presente como un nuevo servicio ofrecido a la comunidad. Además, añadir al portafolio un servicio complementario y que posibilite una nueva compra, como sesiones fotográficas a los clientes usando sus accesorios)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos o talleres educativos virtuales y/o presenciales, contruidos con socios clave como expertos y estilistas invitados que den consejos sobre moda e imagen.
AMENAZA MÁS PRIORITARIA	ACCIONES PARA REDUCIRLA
Dependencia a una sola actividad	<p>Diversificación de productos y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementar lo que surja de la oportunidad - Estrategias de fidelización, como la creación de talleres creativos o workshops donde se puedan generar planes de suscripción mensual o trimestral. - Venta de kits de materiales para trabajar en casa, e incluirlos en el precio de los talleres creativos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo desarrollado en el presente trabajo y con los objetivos planteados se concluye que:

Para la construcción de una propuesta de valor y un modelo de negocio coherentes y efectivos, es elemental conocer profundamente el segmento de clientes, y obtener retroalimentación constante sobre sus expectativas respecto al servicio y/o producto. Se identificó que el segmento de clientes del negocio A-mar-te by Mar es un público con una gran sensibilidad, que no solo busca mejorar su apariencia, sino también experimentar una sensación de bienestar al reflejar su autenticidad y personalidad en cada aspecto de su imagen. Además, le brindan una alta relevancia a la calidad del servicio recibido al momento de tender sus necesidades. Por lo cual, se evidenció que había muchos aspectos que no estaban siendo considerados antes de las entrevistas con los clientes pero que resultaron ser muy importantes para mejorar y complementar la propuesta de valor y el modelo de negocio.

Adicionalmente, se identificó una relación de reciprocidad en el proceso de co-creación de accesorios, donde tanto el cliente como la marca construyen y moldean su identidad. De modo que el cliente conoce y explora opciones nuevas, y la marca desarrolla ideas innovadoras y potencia capacidades que le permiten una mejora continua y un fortalecimiento y profundización en el conocimiento de su público objetivo. Siendo este un aspecto es de gran interés de acuerdo con el segmento de clientes de A-mar-te by Mar.

Por otra parte, de acuerdo con el análisis de la industria se han identificado aspectos clave relativos al poder de cada uno de los participantes en el mercado, así como la consideración de diversas tendencias globales y locales. Además, las entrevistas realizadas a otros emprendedores proporcionaron una perspectiva más integral y precisa sobre cómo cada fuerza impacta actualmente en la industria, facilitando la formulación de posibles proyecciones futuras. Este enfoque fue especialmente

beneficioso dada la rápida expansión de la industria y el entorno dinámico en el que opera.

Sumado a lo anterior, el análisis interno realizado mediante la matriz DOFA proporcionó una visión estratégica del negocio al permitir la integración del lienzo de modelo de negocio con la matriz, con lo cual, se construyó una hoja de ruta con consideraciones prácticas y acciones claras para lograr el crecimiento y fortalecimiento estratégico del negocio.

Finalmente, es importante resaltar que la combinación de metodologías de diferentes autores permitió desarrollar los objetivos planteados en el presente trabajo y lograr un análisis detallado del negocio de accesorios A-mar-te by Mar, por lo cual, se concluye que es posible adaptar y combinar diversas teorías y enfoques según el propósito y contexto específicos de cada negocio.

REFERENCIAS

Abel, D. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice-Hall.

Alcaldía de Medellín (2020). Estudio de mercado: Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos para Medellín. https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2020/11/Doc-07_-Joyeria-Bisuteria.pdf

Alshahrani, M. A., Salam, M. A. (2023). Entrepreneurial orientation and SMEs performance in an emerging economy: the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 26(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2022-0090>

Ansoff H. I. & McDonell E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Editorial Prentice Hall.

Ávila, A. (2016, julio 28). Descubriendo el Espíritu Emprendedor: Qué es el emprendimiento y su importancia en el siglo XXI. *Revista Nova et Vetera, Universidad del Rosario*. 9(90). <https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/descubriendo-el-espiritu-emprendedor-que-es-el-emprendimiento-y-su-importancia>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BBVA (2022, octubre 13). *La pasarela 'slow fashion': la sostenibilidad es tendencia y estas 'startups' lo demuestran*. BBVA spark. <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/la-pasarela-slow-fashion-la-sostenibilidad-es-tendencia/>

BBVA. (2023, agosto 23). *¿Cómo perder el miedo a emprender un negocio?* BBVA: Emprendimiento y Startups. <https://www.bbva.com/es/innovacion/como-perder-el-miedo-a-emprender-un-negocio/>

Bivona, E., Cruz, M. (2021). Can business model innovation help SMEs in the food and beverage industry to respond to crises? Findings from a Swiss brewery during COVID-19. *British Food Journal*, 123(11), pp. 3638–3660. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2020-0643>

Blanchard, K. (2020) Innovation and strategy: Does it make a difference! A linear study of micro & SMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 4(4), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.07.001>

Business to you (2019, marzo 10). *Porter's Five Forces EXPLAINED* (video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Dfp23xSqpdK>

Cabello Chávez, A., Reyes, R., & Solís Pérez, P. (2006). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global. *Contaduría y Administración*, (220), pp. 89-121. ISSN: 0186-1042. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522005>

Caves, R. E. & Porter M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*. 91(2), pp. 241-262. <https://doi.org/10.2307/1885416>

Castellanos, J. E. & Cruz M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)*. 1(3). <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge the MIT press.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School. https://books.google.com.co/books?id=3JnBAgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Dauriz, L.; Remy, N.; Tochtermann, T. (2014, febrero 01). *A multifaceted future: The jewelry industry in 2020*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020#/>
- De Bruin, L. (2016, noviembre 20). *VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage*. Business to you. <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
- Denicolai, S.; Hagen, B.; Pisoni, A. (2015). Be international or be innovative? Be both? The role of the entrepreneurial profile. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 390–417. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0143-y>
- Denyer D., Tranfield D., Smart P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, 14, 207–222 <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- El Economista (2022, agosto 26). *Generación Z y Millennials, con más compras de mayor intensidad impulsan el comercio electrónico*. El economista. <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Generacion-Z-y-Millennials-mas-compras-de-mayor-intensidad-impulsas-el-comercio-electronico-20220826-0047.html>
- ESIC (2021, diciembre). *El poder de la negociación de los proveedores*. ESIC business & marketing school. <https://www.esic.edu/rethink/management/el-poder-de-la-negociacion-de-los-proveedores>
- Fernández, S. (2022, diciembre 15). *¿Cómo combino mis accesorios? y otras dudas estilísticas solucionadas por expertos*. El Español Publicaciones S.A. https://www.elespanol.com/mujer/moda/20221215/combino-accesorios-dudas-estilisticas-solucionadas-expertos/721927935_0.html

Garner, B. (2015a, abril 18). *Getting started with The Business Model Canvas* [video]. Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/library/getting-started-with-the-business-model-canvas>

Garner, B. (2015b, abril 30). *How to use the Value Proposition Canvas* [video]. Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/library/how-to-use-the-value-proposition-canvas>

Gómez, D. J., García G. A., Curiel A. G. (2019). La cooepetencia, interacción de dos relaciones antagónicas. *Dimensión Empresarial*, 17(1). <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1506>

Grupo Banco Mundial (2016, junio 20). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>

Harreis H.; Koullias T.; Roberts R., Te K. (2023, marzo 08). *IA generativa: desbloqueando el futuro de la moda*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/generative-ai-unlocking-the-future-of-fashion>

Ibrahim, A. B., Soufani, K. (2002). Entrepreneurship education and training in Canada: A critical assessment. *Education + Training*, 44(8/9), 421–430. <https://doi.org/10.1108/00400910210449268>

Iyortsuun A. S. (2017). An empirical analysis of the effect of business incubation process on firm performance in Nigeria. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29 (6), 433-459. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1376265>

Jiménez, M. E. (2012). Accesorios personales y otros recursos en las exposiciones científicas orales. *MEDISAN*. 16(12), 1954-1977. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1029-30192012001200020&script=sci_abstract

- Kraus, S.; Harms, R.; Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381–396. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.022311>
- McNett, B. (2020, febrero 03). *La importancia de la diversificación de proveedores*. Oliver Healthcare Packaging. <https://es.oliverhpc.com/news-and-resources/packtalk/the-importance-of-supplier-diversification>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five Ps for strategy. *California Management Review*. 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc. https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=335366&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_9
- Paoloni, P.; Modaffari, G. (2022). Business incubators vs start-ups: a sustainable way of sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1235–1261. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0923>
- Panda, D. K. (2014). Managerial Networks and Strategic Orientation in SMEs. *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 376-397. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2013-0071>
- Piispanen, V.; Paloniemi, K.; Simonen, J. (2017). Entrepreneurs' business skills and growth orientation in business development. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32 (4), 515–536. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.087855>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *Grupo Editorial Patria*.

Porter, M. E. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 61-78.
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Puente, O. (2020, junio 04). Qué es “El Círculo Dorado” de Simon Sinek y cómo podemos usarlo. Dizalo. <https://dizalo.com/branding/que-es-el-circulo-dorado-de-simon-sinek-y-como-podemos-usarlo/>

Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, (28).
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025>

RAED (2012). Las 500 empresas más grandes de Antioquia, 2012. *Revista antioqueña de economía y desarrollo*. Edición 7. ISSN: 2248-4329

Santa María, M. (2021, diciembre 09). Retos y oportunidades de las pymes. Centro de estudios económicos ANIF. <https://acortar.link/tOiodl>.

Santander Universidades (2022, enero 07). 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. Santander Open Academy.
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Sinek S. (2010, mayo 04). Simon Sinek: Cómo los grandes líderes inspiran la acción. TED (video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

Torres, A. (2021, octubre 05). *Moda Genderless: Todo sobre la moda neutra*. Escuela superior de diseño de Barcelona.
<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/diseno-moda/moda-genderless>

Wang, C.; Fang, Y.; Zhang C. (2022). Mechanism and countermeasures of “The Innovator's Dilemma” in business model. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7(2).
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100169>

ANEXOS

Anexo 1. PREGUNTAS ENTREVISTAS

Para empezar, cuéntame un poco sobre ti:

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿A qué te dedicas?
- ¿Tienes formación/experiencia en negocios o emprendimiento?
- ¿Cuál es el nombre de tu emprendimiento? ¿Cómo nace esta idea?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?

Preguntas específicas para análisis de contexto:

- **Proveedores:**
 - 1 ¿Cómo evalúas la relación con tus proveedores? ¿Tu negocio es un cliente importante para tus proveedores? Poco importante=5, somos muy importantes=1
 - 2 ¿Consideras que hay una gran cantidad de proveedores o siempre debes recurrir a los mismos? Pocos proveedores= 5, muchos proveedores=1
 - 3 ¿Existen proveedores clave que tengan un impacto significativo en tu negocio? No hay proveedores clave=1, si hay proveedores clave=5
 - 4 ¿Cómo manejas las fluctuaciones en los precios de los materiales? ¿Tienes poder de negociación con los proveedores? No tengo poder de negociación=5, tengo poder de negociación=1
- **Competencia**
 - 5 ¿Qué tan despacio o rápido consideras que es el crecimiento de la industria de accesorios/complementos? Muy rápido= 5, crecimiento lento= 1
 - 6 ¿Sientes que la competencia en la industria de los accesorios es fuerte? Fuerte=5, débil=1
 - 7 ¿Crees que tus clientes son los mismos que los de tus competidores? Son los mismos=5, son clientes diferentes=1
 - 8 ¿Consideras que la identificación y reconocimiento de marca es importante para competir con otros negocios? Muy importante=1, no es importante= 5

9 ¿Alguna vez has sentido que tu negocio tiene un exceso de capacidad en relación con las ventas? (por ejemplo: que sientas que tienes mucho inventario, poca rotación) Frecuentemente tengo sobrecapacidad=5, no tengo sobrecapacidad=1

10 ¿Cómo adaptas tu estrategia para diferenciarte de la competencia? (por ejemplo: crees que es importante replantearte constantemente nuevas estrategias, has sentido la necesidad de reinventar tu negocio de acuerdo a lo que hacen tus competidores) las estrategias de los competidores son diversas= 5, no siento la necesidad de reinventar mi estrategia tan frecuentemente= 1

● **Clientes**

11 ¿Consideras que hay un gran número de clientes para tu negocio o son pocos? Muchos clientes= 1, pocos clientes= 5

12 ¿Los productos que ofreces a tus clientes son estándar o diferenciados? Productos diferenciados=1, productos estándar=5

13 ¿Es fácil para tus clientes cambiar tu negocio por otro? Es fácil= 5, no es fácil=1

14 ¿Crees que tus clientes podrían hacer lo que tú haces? Podrían=5, no podrían=1

15 ¿Tus compradores tienen información completa de los productos que comprarán? (materiales, técnicas de fabricación) Tienen toda la información=5, no tienen toda la información= 1

● **Nuevos competidores: negocios que recién entran a la industria**

16 ¿Consideras que hay muchas barreras de entrada en la industria de los accesorios? (capital necesario, experiencia, contactos, etc.) Muchas barreras= 1, pocas barreras=5

17 ¿Crees que los nuevos competidores requieren diferenciarse invirtiendo en publicidad, productos de mayor calidad y/o precios bajos, para vencer la fidelidad de los clientes hacia los negocios existentes? Si requieren diferenciarse=1, no requieren diferenciarse= 5

18 ¿Consideras que los nuevos negocios deben invertir en su identidad de marca para ganar la fidelidad de los clientes? Si requieren identidad de marca=1, no requieren identidad de marca=5

19 ¿Crees que los nuevos negocios tienen que invertir grandes recursos financieros para competir en esta industria? Requiere inversión alta=1, no requiere inversión alta=5

20 ¿Existen regulaciones o requisitos específicos que afecten la entrada de nuevos participantes? No hay regulaciones= 5, si hay regulaciones=1

● **Productos sustitutos: Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a las de nuestro producto.**

21 ¿Crees que existen productos sustitutos de los tuyos en la industria? Hay muchos sustitutos=5, no hay sustitutos=1

22 ¿Los productos sustitutos que conoces, ofrecen un mejor precio? Tienen mejor precio=5, no tienen mejor precio=1

23 ¿Los productos sustitutos que conoces, ofrecen una mayor calidad? Tienen mayor calidad=5, no tienen mayor calidad=1

24 ¿Los productos sustitutos que conoces, ofrecen algún valor agregado? Tienen un valor agregado=5, no tienen ningún valor agregado=1