

## Diagnóstico empresarial (I)

Programa de Economía Circular Y Ecodiseño

Marzo, 2021

Para que la **iniciativa de economía circular del Clúster de Moda Sostenible de Perú** sea un éxito, es crucial que todos los agentes involucrados estén sincronizados. En este sentido, para desarrollar estrategias efectivas, **el momento inicial del proyecto es clave**: un diagnóstico efectivo y una recopilación de datos eficiente y precisa, van a resultar no solo en el crecimiento económico de las compañías y del país, sino también, en casos de éxito, los cuales serán ejemplo a nivel regional e internacional.

Teniendo clara la responsabilidad de esta etapa del proceso, esta también es una gran oportunidad de desarrollo de conocimiento y de análisis de datos y capacidades, pues el cuestionario a desarrollar contiene tanto aspectos cualitativos como cuantitativos distribuidos de manera transversal. El desarrollo empresarial no será posible hasta que las empresas **entiendan y desarrollen sus capacidades y competencias básicas**, y es por ello que este cuestionario está diseñado para examinar las mismas con la única finalidad de fortalecerlas para eventualmente conseguir estrategias sostenibles en el tiempo.

Así, el cuestionario propuesto a continuación está planeado para ampliar el conocimiento en las capacidades empresariales. Con el fin de fortalecer la ventaja competitiva, se abordarán temas estratégicos e intrínsecos a la empresa a estudiar, haciendo un análisis profundo en el modelo de negocios actual. Adicionalmente, se abarcarán aspectos de crecimiento empresarial, de sostenibilidad y de economía circular, los cuales son pilares fundamentales de esta iniciativa.

El rol de los evaluadores y analistas de este diagnóstico empresarial y de los líderes empresariales será entonces el de identificar, revisar, recopilar, detallar, analizar y clarificar todas las problemáticas aquí propuestas de la manera más responsable, transparente y precisa posible. Ya que, como se comentó anteriormente, desde este análisis se derivará el punto de partida de esta iniciativa.

**Fabián Hirose y Rocío Mas** os damos las gracias y la bienvenida a todos los involucrados en este proceso, que a nuestro criterio, será un hito en la historia de la moda latinoamericana. La invitación es a que resuelvan este cuestionario de la manera más detallada posible, teniendo en cuenta toda la historia empresarial, coyuntura actual y objetivos a corto, mediano y largo plazo de cada uno de los casos particulares. Este espacio de diagnóstico estará abierto de Marzo a Abril del 2021 para que el análisis pueda ser exhaustivo y completo. Esperamos que este sea el punto de partida de una iniciativa llena de éxito, aprendizaje, desarrollo y objetivos cumplidos.

## Examen del modelo de negocios

Entender y examinar el modelo de negocio, es entender a la empresa misma. Desarrollar las capacidades básicas de la compañía es imperativo para llevarla al siguiente nivel, el de crecimiento empresarial. En este punto, le pedimos al evaluador que tenga en cuenta todos los aspectos de la compañía. Cuestiones como el pasado empresarial, lecciones aprendidas y estrategias actuales son algunas de las premisas que hay que tener en cuenta para dar una respuesta completa a las preguntas descritas a continuación.

Incentivamos a los líderes empresariales a conceder la información más precisa posible y a los evaluadores a responder las preguntas con la mayor responsabilidad y precisión del caso, teniendo en cuenta cifras cuando sea necesario.

**Nombre de la empresa:** WTS

**Razón Social:** WT Sourcing Perú SAC

**Website:** <https://wts.com.pe/>

**Sector en la industria:** Servicios Textiles

**Años en el mercado:** 12

### ¿Cuáles son los aspectos generales de la empresa?

- Propósito: Vestir al mundo con soluciones extraordinarias
- Misión Proveer soluciones extraordinarios a nuestros clientes para que puedan generar oportunidades de negocios de forma rápida, simple y con valor
- Visión Ser el socio de preferencia de nuestros clientes y la mejor opción de empleo en el sector
- Producto: Prendas de vestir
- Nicho de Mercado: Producto de alto valor (servicio, calidad de producto, confiabilidad)
- Best-seller: Knit
- Capacidad productiva ( unidades anuales ): 25,000,000 unidades
- Ventaja competitiva: Innovación sostenible en la experiencia de compra (¿consideran que es sostenible?) Si.
- Diferenciación del producto: Alta calidad con los lead times más bajos de la región. Con flexibilidad.
- Fortalezas: Oficina propia y almacén en mercado de destino, amplia red de socios productivos incluyendo planta propia dentro de los top 3 exportadores del Perú y red de contactos en US, miembro de diferentes asociaciones.
- Debilidades: Cadena de abastecimiento desarrollada solo en Perú, limitado a competitividad en knits. Procesos aún no digitalizados totalmente con alto nivel de gestión manual en los procesos.

### ¿Cuál es la propuesta de valor?

- Qué valor añadido le entregan al cliente: Servicio diferenciado con acompañamiento personalizado y soluciones a la medida de acuerdo con la necesidad de cada cliente.
- Qué problema están ayudando a resolver: Trazabilidad y transparencia que inspira confianza, facilidad en hacer negocios con propuestas a la medida. Propuestas de sostenibilidad.
- Qué segmentos de clientes tienen y qué productos o servicios ofrecen en cada segmento:  
Marcas Norteamericanas
  - Highend
  - Lifestyle/Catálogos

- Volumen con calidad sostenible
- Qué necesidad satisfacen (por segmento de clientes)
  - High-end, productos **innovadores** con insumos de alta calidad y sostenibilidad.
  - **Lifestyle/Catálogos: productos de calidad, confiabilidad de los procesos que aseguran consistencia y alto performance en los productos**
  - Volumen con calidad sostenible, servicio personalizado con los lead times más bajos de la región **y precios competitivos**

**¿Cuál es su estrategia de posicionamiento? ¿consideran que es apropiada y efectiva? / ¿refleja la esencia de la marca? ¿por qué?**

- Por atributo
- Por beneficio
- Por uso
- Por usuario
- Por competencia
- Por calidad
- Por precio
- Por estilo de vida

Provee un soporte a la elección y una respuesta a las preguntas planteadas anteriormente

**¿Existe algún aspecto en la estrategia de posicionamiento que no satisface las expectativas? (Sí/No) ¿Cuál? ¿Por qué?**

**No**

**El 92% de nuestros clientes nos calificó “as expected” o “more than expected” en la encuesta anual de evaluación.**

**¿Cuáles son sus asociaciones clave, las cuales le permiten lograr sus objetivos y su propuesta de valor? ¿Por qué? ¿Cuál es su rol dentro de la generación de valor?**

- Socios claves **en Perú y Estados Unidos que generan relaciones de negocio, contactos y soporte incluyendo proyectos de colaboración**
- **Red de Proveedores claves que permiten satisfacer las necesidad de producción en diferentes valores de precio, cantidades, capacidades etc.**
- **Supply chain integrado hacia adelante y atrás.**
- Qué recursos se pueden adquirir de los clientes
- Qué actividades clave desempeñan los socios

**¿Cuáles son sus actividades clave para cada uno de los siguientes aspectos?**

1. La propuesta de valor: **generador de soluciones de negocio en toda la cadena de valor**
2. Los canales de distribución **conexión desde hilatura hasta la entrega de producto terminado**
3. Las relaciones con los clientes **Servicio personalizado desde la generación de la necesidad hasta la entrega de la solución**
4. Las fuentes de ingresos **hacia atrás, el generador de los ingresos como cliente de la cadena de valor**

**¿Qué recursos clave requieren los siguientes aspectos?**

1. La propuesta de valor: **know how del negocio, conocimiento del mercado, red de socios**
2. Los canales de distribución **capacidades instaladas**
3. Las relaciones con los clientes **generación de las oportunidades de negocio y necesidad de soluciones a medida**

### En cuanto a su cliente

- Quiénes son sus clientes
  - Objetivo **Cientes en Estados Unidos de preferencia que valoran Servicio y producto Made in Perú con niveles potenciales de compra mayor a \$4M/año**
  - Actual **Cientes en Estados Unidos que que valoran Servicio y producto Made in Perú con niveles potenciales de compra mayor a \$1-2M/año**
- Quiénes son sus clientes más importantes **TJMaxx, Costco, Stitch Fix, Orvis, Rag&Bone, JCrew/Madewell, Nation**
- Qué tipo de relaciones tienen con cada segmento de clientes
- Qué relaciones han establecido
- Qué demanda están supliendo **Knit apparel**
- Cómo consiguen, mantienen y crecen sus clientes
- Promedio de compras por cliente y artículos por ticket
- Qué tipo de cliente es el que más compra (¿cuántas compras hace en promedio anualmente? ¿cuánto gasta en dichas compras? ¿Con cuánta periodicidad lo hace?)  
**Private label, compra mensual recurrente (aprox 70% del total de facturación)**

### Identificación de canales de venta y distribución

- A través de qué canales llegan a su cliente actualmente: **B2B**
  - ¿Cómo estos canales se alinean a su propuesta de valor?
- En qué ciudades se vende su producto actualmente ¿en qué ciudad se vende más el producto? ¿Cuál es su cobertura geográfica? ¿En qué ciudad se vende menos el producto? ¿Por qué?  
**USA**
- ¿En qué tiendas tanto físicas como online se puede encontrar su producto? (a nivel nacional e internacional? ¿Qué tiendas han funcionado mejor? ¿Qué tiendas no están funcionando como esperaban? **TJMaxx, Costco, Stitch Fix, Orvis, Rag&Bone, JCrew/Madewell, Nation**
- ¿Qué canales funcionan mejor? **B2B**
  - Más ingresos genera
  - Mayor margen
- A modo de interacción con el cliente, ¿cuál es el más efectivo?
- ¿En qué se diferencian cada uno de los canales?
- De ser posible, ¿a qué canales les gustaría entrar y por qué?
- ¿Cuál es tu ratio de conversión en:
  - El canal digital
  - El canal físico?

### Estudio de la estructura de costos (indicar cifras)

- Cuáles son los costes más importantes del modelo de negocio **Materia Prima (telas) y mano de Obra**
- Qué recursos cuestan más **Tela**
- Qué actividades clave cuestan más **Textiles**
- Costos fijos anuales
- Costos fijos mensuales
- Costos variables
- Número de empleados

### Identificación de fuente de ingresos (indicar cifras)

- Qué precio están pagando los clientes (punto de precio en soles y en dólares)
- Cuáles son los métodos de pago **Transferencia bancaria de preferencia**
- Cómo prefieren pagar

- Rentabilidad del producto
- Rotación del inventario
- Qué porcentaje de ingresos constituye cada una de las vías de ingresos
- Ventas del 2020 (si se puede, también tener venta de años anteriores)
- Ventas mensuales
- ¿Los ingresos superan los costos? (**Sí/No**) Si no es así ¿cuándo se provee que se hará?

**Como evaluador, ¿encuentras que alguno de los aspectos estudiados anteriormente necesita ser ajustado? ¿cuales? ¿por qué? ¿cuáles resaltarías por su eficiencia y/o consistencia? Te invitamos a que compartas tus observaciones frente a la empresa que estás examinando. También es importante detallar en este espacio qué estrategias pasadas no han sido beneficiosas para el negocio así como las que sí lo han sido.**

### **Preparación para el crecimiento empresarial**

Una vez examinado el *core* de la empresa, es del interés de todos los participantes, generar estrategias de crecimiento de corto, mediano y largo plazo, siendo el componente principal que sean sostenibles en el tiempo. Por eso en esta sección del análisis, la cuestión más importante a resolver es entender si la empresa estudiada está lista para la siguiente fase en su crecimiento, de no ser así, estas preguntas ayudarán a explorar qué vacíos se deben trabajar para que esta siguiente fase pueda llevarse a cabo a corto o a mediano plazo.

Además de tener en cuenta la sección anterior, le pedimos a los evaluadores tener en cuenta aspectos coyunturales y competitivos y soportar las respuestas con cifras cuando sea necesario.

- ¿La diferenciación y su estrategia competitiva están claras y reinventándose para el crecimiento? (**Sí/No**)
- ¿Incluyen aspectos sociales o ambientales en sus estrategias?(**Sí/No**) ¿están presentes en las actividades clave? (**Sí/No**) ¿Cómo miden estas actividades (kpis)?
- ¿Han ampliado su cobertura geográfica? (**Sí/No**) ¿Hasta dónde están llegando?
- ¿El negocio principal está generando suficientes ganancias para invertir en crecimiento? (**Sí/No**)
- ¿La estructura de costos es competitiva comparada con la del resto de la industria? (**Sí/No**)  
¿Por qué?
- ¿Se ha mantenido estable el rendimiento operativo? (**Sí/No**)
- ¿Ha aumentado la participación de mercado (**Sí/No**) o se ha mantenido estable?
- ¿Están ganando impulso estos nuevos negocios en el mercado? (**Sí/No**) ¿Cómo?
- ¿Existe algún negocio nuevo en la empresa capaz de crear tanto valor económico como el negocio principal actual? (**Sí/No**) ¿Cuál?
- ¿Están preparados para realizar inversiones sustanciales para acelerar su crecimiento? (**Sí/No**)  
¿Por qué?
- ¿Qué oportunidades se pueden identificar actualmente?
- ¿Qué amenazas pueden encontrar?
- ¿Han realizado un análisis competitivo? ¿Conocen bien a su competencia y tienen claras sus fortalezas frente a ellos? (**Sí/No**)
- ¿Cómo pueden analizar la competencia a nivel nacional e internacional? ¿Qué se puede identificar? ¿Cómo se ve la empresa frente a ellos?

**Como evaluador y a partir de los datos recolectados, ¿consideras que la empresa está lista para el siguiente paso en su desarrollo empresarial? ¿En qué deben trabajar? ¿Qué puedes identificar? ¿Cómo se podrían destacar de entre la competencia? Te invitamos nuevamente a hacer observaciones frente al crecimiento empresarial de la empresa.**

## Sostenibilidad y Economía circular

La sostenibilidad y la economía circular son dos aspectos fundamentales para esta iniciativa, por esta razón es imperativo que se haga un análisis completo de la relación de las empresas frente a estos dos temas, los cuales, además, son complementarios e interdependientes. Sin necesidad de entrar en aplicaciones técnicas aún, las preguntas planteadas a continuación podrán ofrecer un panorama más amplio de la situación actual frente a estos temas. Invitamos a los líderes empresariales a proveer a los evaluadores, las cifras de la manera más transparente posible para que los resultados de este diagnóstico sean realmente aplicables a la realidad empresarial. Le pedimos a los evaluadores, nuevamente, hacer uso de cifras cuando sea necesario y ser lo más precisos posible.

### Sostenibilidad

- ¿Qué prácticas sostenibles tienen actualmente?
  - ¿De dónde provienen sus materias primas?
    - Proveedores locales e internacionales.
  - ¿Qué materiales- materias primas utilizan para su producción?
    - Algodón
    - poliéster
  - ¿Hacen uso de recursos reciclados, renovables, orgánicos, fibras ecológicas y/o veganos? **Sí**
    - Algodón Orgánico
    - Derivados de madera sostenibles.
    - Poliéster reciclado
    - Servicio antibacteriano con cero químicos de impacto ambiental.
  - ¿Hacen uso de químicos para su producción? ¿Qué tipo de químicos? **Sí (Raúl)**
- ¿Tienen alguna certificación ambiental y/o ecológica nacional y/o internacional? **(Sí/No)** ¿Cuáles?
  - Huella de carbono en trámite
  - BCI
  - Textile Exchange
- ¿Hacen uso de plástico en alguna parte de su ciclo de producción (desde la producción hasta la entrega del producto) ? **(Sí/No)** ¿en cuál?
  - Bolsas para productos.
- ¿Mantienen baja la huella de carbono y de agua? ¿En qué parte del proceso se está descuidando este aspecto?
  - Huella de carbono en trámite.
- ¿Qué medios de transporte utilizan para la distribución y entrega de los productos?
  - Barco
  - Avión
- ¿De qué materiales está hecho su packaging?
  - Plástico reciclable
  - Cartón
- ¿Tienen un compromiso social y/o ambiental definido? ¿Lo tienen incorporado en su ADN o es una estrategia de comunicación?
  - Si, trabajamos en tres ejes el plan estratégico: Planet, People and Profit. Además, estamos alineados con 11 de las 17 ODS.
- ¿Cuál es ese compromiso?

- People
    - **En nuestra empresa:** Desarrollo personal, desarrollo profesional y bienestar social.
    - **En nuestra cadena de suministros:** Nos aseguramos que las fábricas y talleres que trabajan para WTS puedan acreditar normas empresariales éticas y responsables, demostrando que cumplen las leyes de nuestro país y tratan a sus trabajadores con dignidad y respeto.
    - **En nuestra comunidad:** Nos comprometemos con las comunidades que nos rodean, implementando iniciativas alineadas con 5 de las 17 ODS. Actualmente contamos con 3 proyectos de intervención social (Escuela Racchi, Hogar San Luis y Proyecto comunidades indígenas).
  - Planet
    - En nuestra empresa:
    - En nuestra cadena de suministros
    - En nuestra comunidad
  - Profit
    - En nuestra empresa
    - En nuestra cadena de suministros
    - En nuestra comunidad
- ¿Cumplen y respetan los derechos humanos y de los trabajadores? **Si**
  - ¿Tiene alguna certificación ética nacional o internacional? **(Sí/No)** ¿Cuál es? ¿Por qué eligieron esa certificación?
    - Actualmente el **90% de nuestras fábricas** de producción está certificada con WRAP a través de nuestros talleres y fábricas textiles. Al 2025 toda nuestra cadena de suministros estará certificada con algún sello de responsabilidad social.
  - ¿Cómo reportan sus indicadores de sostenibilidad? ¿Siguen algún modelo como el GRI o Sistema B? ¿Cada cuánto emiten estos reportes?
    - Estamos implementando GRI para el 2022
    - También estamos implementando Sistema B para finales del 2022

### **Economía circular**

- ¿Cuánto material o recursos sobran al finalizar la producción? ¿Hay desperdicio del mismo? **(Sí/No)**
  - Aún no trabajamos circularidad a través de los talleres textiles o fábricas que incluimos dentro de nuestra cadena de suministros.
- ¿Están reciclando los residuos? **(Sí/No)**
  - Sí a nivel de oficina.
- ¿Los recursos que sobran después de la producción se están reutilizando de alguna manera? **(Sí/No)** ¿De cuál?
  - A través de nuestra cadena de suministros, no de manera directa.
- ¿Hacen una producción limpia? Es decir, ¿utilizan la mínima cantidad de recursos posibles para que los restos de material sean también mínimos? **(Sí/No)**
  - A través de nuestra cadena de suministros, no de manera directa.
- ¿Qué esfuerzos hacen para prolongar lo máximo posible la vida útil del producto?
  - Tenemos un plan al 2030 que incluye la intervención en la cadena de suministros.
- ¿Recolectan su producto al finalizar el ciclo del mismo? ¿hacen algún proceso de remanufactura o de reutilización de esos recursos? **(Sí/No)** Detalle

- Aún no.

**¿Qué vacíos frente a la sostenibilidad y a la economía circular pueden percibir como evaluadores? Los invitamos a hacer una pequeña observación frente a este tema si fuese necesario.**

Huella de Carbono

## Glosario

### Nicho de Mercado

- “Es un segmento del mercado en el que se encuentra una necesidad insatisfecha y en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, las cuales no están del todo cubiertas por el mercado actual
- Los nichos de mercado (...) pueden ayudarle a tomar ventajas con sus negocio, inclusive en categorías de mercado muy competitivas,
- (...) La idea detrás de los nichos de mercado es poder definir, comunicarse, vender y obtener feedback de sus clientes,
- (...) La idea de los nichos de mercado es tratar de satisfacer y mantener esa parte del mercado que realmente desea sus productos o servicios (Barquero, 2007)”.

### Capacidad productiva

- “La capacidad de producción es el techo de máxima obtención de bienes y servicios que pueden lograrse por unidad productiva durante un periodo de tiempo acotado.
- La capacidad de producción es la capacidad que tiene una unidad productiva para producir su máximo nivel de bienes o servicios con una serie de recursos disponibles.
- Para su cálculo, tomamos de referencia un periodo de tiempo determinado. Ya que, si una unidad de producción está produciendo por debajo de su capacidad de producción, esta unidad no está siendo explotada a su máximo rendimiento.” (Coll, 2020)

### Ventaja competitiva

- “Una Ventaja Comparativa constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.
- Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes perciben como único y determinante.” (Ediciones Díaz de Santos, 1997)

### Diferenciación del producto

- “Es un proceso de marketing que tiene el objetivo de hacer que los clientes perciban el producto de una empresa específica como único o superior a cualquier otro producto que pertenezca al mismo grupo, y así crear una sensación de valor.
- La diferenciación no siempre implica cambiar el producto, a veces es suficiente únicamente crear una nueva campaña publicitaria o cambiar el embalaje del producto.” (Policonomics, 2017)

### Segmentos del cliente (Market segmentation)



- “Es el proceso de dividir el mercado objetivo en categorías más pequeñas y definidas. Este proceso consiste en segmentar a los clientes y a las audiencias en grupos que comparten características similares, como datos demográficos, intereses, necesidades o ubicación geográfica.
- La importancia de la segmentación del mercado es que facilita enfocar los esfuerzos y recursos de marketing en llegar a las audiencias más valiosas y lograr objetivos comerciales.
- Las cuatro bases de la segmentación del mercado son:
  - Segmentación demográfica: Se refiere a datos estadísticos sobre un grupo de personas (ejemplo: edad, género, ingresos, ubicación, educación, etc)
  - Segmentación psicográfica: categoriza las audiencias y a los clientes por factores que se relacionan con sus personalidades y características (ejemplo: personalidad, valores, actitudes, intereses, estilo de vida, motivaciones, prioridades, etc)
  - Segmentación conductual: Mientras que la segmentación demográfica y psicográfica se centra en quién es el cliente, la segmentación del cliente se centra en cómo actúa el cliente. (ejemplo: hábitos de compra, hábitos de uso, hábitos de gasto, estatus de usuario, interacciones con la marca, etc)
  - Segmentación geográfica: Es el tipo más simple de segmentación de mercado. Clasifica a los clientes según las fronteras geográficas (ejemplo: código postal, ciudad, país, clima, urbano o rural, etc)

Dentro de cada uno de estos tipos de de segmentación del mercado, se pueden añadir múltiples subcategorías que clasifiquen aún más a las audiencias y a los clientes.” (Yesbeck, 2020)

### **Estrategia de posicionamiento**

- “En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.
- La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.
- Existen 8 tipos de estrategias de posicionamiento:
  - Por atributo: centra su estrategia en un atributo que le permite diferenciarse, como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño.
  - Por beneficio: destaca el beneficio de un producto, como puede ser, por ejemplo, el aliento fresco proporcionado por un chicle
  - Por uso o aplicación: destaca la finalidad de un producto, como pueden ser las bebidas energéticas para los deportistas o los productos dietéticos destinados a personas que quieren perder peso.
  - Por usuario: está enfocado a un perfil concreto, que identificamos en sus gustos, pasiones o preferencias. Una forma bastante efectiva de posicionamiento es que una *celebrity* sea la imagen asociada a la marca, de este modo es más sencillo comunicar el posicionamiento de nuestra marca a aquellas personas que se sientan identificadas o que aspiren a ser como esta *celebrity*.
  - Por competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparamos con facilidad, así que conseguir que nuestra marca esté

comparativamente posicionada por encima de las demás, puede suponer una garantía de compra.

*-Por calidad y/o precio:* el producto puede centrar su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos. 1) Asociando la marca a un precio muy competitivo o un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo. 2) Una calidad superior a las demás marcas del mercado. Un ejemplo de este tipo de posicionamiento, sería la estrategia de Apple.

*-Por estilo de vida:* este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.” (Moraño, 2010)

### Tipo de relaciones con cada segmento de clientes

- “Tiene como propósito especificar cómo se va a conectar la propuesta de valor con el segmento de clientes. En el esquema del método Canvas de negocio este es uno de los bloques que se asocia con la representación del mercado y es un elemento útil para sostener e incrementar la generación de ingresos del negocio.
- Hay que responder en forma breve y concisa de qué manera se va a relacionar nuestra propuesta de valor con el segmento de clientes. Estas son algunas de las opciones más comunes que se nos pueden presentar:
  - Personal:* a través de una comunicación directa, por ejemplo: cara a cara o por vía telefónica.
  - A distancia:* es cuando se establece una comunicación indirecta, posiblemente con el uso recursos tecnológicos como e-mail, mensajería o buzones.
  - Automatizada:* se emula la atención directa al cliente con base en un proceso automatizado, por lo general utilizando herramientas informáticas.
  - Individualizada:* se ofrece servicio particular o exclusivo a los clientes.
  - Colectiva:* se brinda atención a un grupo de clientes o comunidad, organizada en foros, charlas, talleres.
  - A través de terceros:* cuando nuestra propuesta de valor llega al segmento de clientes por entidades o servicios externos a la empresa, por ejemplo: asistentes de venta para pólizas de seguros.
  - Por autoservicio:* se proporciona la propuesta de valor de forma tal que los clientes se atienden ellos mismos.
  - Co-Creación:* se tiene que el segmento de clientes es una parte activa de la propuesta de valor.” (Modelo Canvas, 2020)

### Ratio o Tasa de conversión

- “La tasa de conversión que nos dice el nivel de efectividad que hemos tenido y nos permite comparar periodos, hacer comparativos y benchmark.
- nos indica el porcentaje de usuarios que realizan alguna acción (es decir, convierten) en cada uno de nuestros canales.
- Se puede aplicar en los canales tanto físicos y tradicionales como online
- Se trata de un ratio que se calcula entre un numerador y un denominador que nos devuelve un porcentaje. La fórmula por tanto es sencilla: **numerador / denominador = %**.
  - El numerador* suele ser el número de objetivos logrados en el período de tiempo que se esté valorando. Dependerá de qué queramos medir podrán ser conversiones, ventas, descargas, etc.
  - El denominador* es el número total de oportunidades que se intentaron para lograr esos objetivos que ponemos en el numerador.
- Por ejemplo:
  - Intenté cerrar 100 clientes y conseguí 2 ventas

-Visitaron mi página web 200 personas y 10 personas compraron  
-En mi tienda entraron 10 personas y 5 compraron” (BluCaribu, 2020)

### **Rentabilidad**

- “La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.
- La rentabilidad económica hace referencia a un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas. Se representa en porcentaje y se traduce de la siguiente manera, si la rentabilidad de una empresa en un año es del 10% significa que ha ganado 10€ por cada 100€ invertidos.
- Para calcular la rentabilidad económica de una empresa y conocer el rendimiento conseguido por cada unidad monetaria invertida se utiliza el ratio rentabilidad de los activos o ROA (return on assets en inglés). Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen que obtenemos de la venta de un producto o servicio por las veces que lo vendemos.
- La rentabilidad de un producto o servicio es la capacidad que tiene para generar suficiente ganancia: por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos; un servicio es rentable siempre que los beneficios económicos que nos aporte sean suficientemente superiores a los gastos que nos genere producirlo o desarrollarlo. Técnicamente mide la relación entre la utilidad o ganancia del producto o servicio, y la inversión o recursos que se utilizan para obtenerlo.” (Sevilla, 2015)

### **Rotación de inventario**

- “Es una indicación de que tan frecuente una compañía vende sus productos físicos. La tasa de rotación le indica a la empresa si un producto se vende rápida o lentamente. Esa información ayuda a la compañía a tomar decisiones.
- La rotación de inventario puede ayudar a la compañía a entender ciertas cosas, incluyendo si: el precio del producto debe ser ajustado, las agendas de compra deben ser cambiadas, los volúmenes de fabricación deben cambiar o la promoción es necesaria para vender el inventario, entre otros.
- La tasa de rotación es particularmente importante con productos perecederos como la moda, que esté en constante cambio. Muchos leggings hoy pueden significar inventario sin vender (inventario muerto) y pérdidas financieras mañana.” (Shopify, 2019)

### **Huella de carbono y huella hídrica agua**

- “La huella de carbono mide las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) que se realizan en la cadena de producción de bienes, desde la obtención de materias primas hasta el tratamiento de desperdicios, pasando por la manufacturación y el transporte. Por tanto la huella de CO<sub>2</sub> es la medida del impacto que provocan las actividades del ser humano en el medio ambiente y se determina según la cantidad de gases de efecto invernadero producidos, medidos en unidades de dióxido de carbono.
- La huella hídrica es el indicador de uso de agua que tiene en cuenta tanto el uso directo como indirecto por parte de un consumidor o productor. La huella hídrica de un individuo, comunidad o comercio se define como el volumen total de agua dulce que se utiliza para producir los bienes y servicios consumidos por el individuo o comunidad así como los producidos por los comercios.” (Ayuntamiento de Huelva, 2017)

## Referencias

- Academia BluCaribu. (2020) *¿Qué es la tasa de conversión y cómo se mide en Marketing y en ventas?*. Bluecaribu.com
- Ayuntamiento de Huelva. (2017) *Nuevos términos en medio ambiente: Huella de Carbono y Huella Hídrica*. Lineaverdehuelva.com
- Barquero, José Daniel y Fernández, Fernando. (2007) *Los secretos del Protocolo, las Relaciones Públicas y La Publicidad*, p. 311.
- Coll Morales, Francisco. (06 de marzo, 2020) *Capacidad de producción*. Economipedia.com
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1997) *La ventaja competitiva*, p, 17.
- Modelo Canvas, (2020) *Relación con los clientes Canvas - tipos de relaciones*. Modelocanvas.info
- Moraño, Xavier. (04 de octubre del 2010) *Estrategias de posicionamiento*. Marketingyconsumo.com
- Policonomics. (2017) *Diferenciación de producto*. Policonomics.com
- Sevilla Arias, Andrés. (04 de noviembre del 2015) *Rentabilidad*. Economipedia.com
- Shopify. (2019) *Rotación de inventario*. Shopify.com
- Yesbeck, Jennifer. (2020) *4 Types of Marketing Segmentation*. Blog.Alexa.com

*INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Los destinatarios y receptores de la presente propuesta, reconocen y aceptan que toda la información presentada, metodologías, modelos, Know How, el plan técnico y su desarrollo, la descripción del trabajo a realizar, la información sobre las hojas de vida de los consultores, y la propuesta financiera sobre el costo del desarrollo de la propuesta, tienen el carácter de confidencial, y por lo tanto la empresa, compañía o institución receptora; así como todas y cada una de las personas que detente la calidad de subordinados, empleados o dependientes y que tengan acceso a la información con ocasión de la presente cotización; se comprometen a conservar y mantener de manera estrictamente confidencial y no revelarla a terceros, todas las informaciones y datos suministrados en la misma. La Cláusula de Confidencialidad se regirá por la reglamentación sobre Informaciones Confidenciales y Secretos Industriales de que tratan los artículos 260 a 266 de la Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.*

*PROPIEDAD INTELECTUAL SOBRE LOS CONTENIDOS: Los destinatarios y receptores de la presente propuesta, reconocen y aceptan que el contenido de la misma contiene material, productos o procedimientos, contenidos e información protegida por las normas nacionales y extranjeras vigentes sobre Propiedad Intelectual. Por lo tanto cualquier utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso o digital se encuentran prohibidos, y sólo serán lícitos en la medida en que se cuente con la autorización previa y expresa por escrito del proponente.*

*Todo lo anterior de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente en Propiedad Intelectual, particularmente con lo establecido en el Convenio de Berna, el Convenio de París; la ley 23 de 1982, la ley 44 de 1993, la Decisión Andina 351 de 1993, La Decisión Andina 345 de 1993, la Decisión Andina 486 de 2000, y en general los convenios internacionales sobre la materia de los cuales Colombia es miembro; y demás normas concordantes que las modifiquen o adicionen.*