

Plan estratégico 2022 – 2025, para la empresa Open the Box

Jairo Augusto Zambrano Jiménez

Maestría en Administración

Universidad Santo Tomás

Bogotá, Colombia

Agosto 2021

Plan estratégico 2022 – 2025, para la empresa Open the Box.

Jairo Augusto Zambrano Jiménez

Trabajo de grado para optar para el título

Magister en administración – MBA

Dirigido por:

**Carlos Alberto León Medina
Msc. Calidad y productividad
Ingeniero Mecánico**

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración

Bogotá

2021

Copyright © 2021 por Jairo Augusto Zambrano Jiménez, Incrementar el sentido de pertenencia, sobre los pasantes en las organizaciones. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios quien es mi motor y vida, a mi esposa amada Andrea Carolina Prieto quien me motiva día a día a continuar con esfuerzo y dedicación mis proyectos, mi hija hermosa María Paz que me da esperanza cada mañana al verla sonreír y saber la responsabilidad tan grande de ser su héroe. A mi madre Luz Marina y hermana Johana Andrea, quien me quito el sombrero siempre, porque después de ver fallecer a nuestro héroe, mi papá Jairo Zambrano, cada batalla la superamos de la mano de Dios.

A mis amigos, profesores y compañeros, por su tiempo de calidad, palabras de afirmación y su compañía, imprimiendo en la maestría un aporte muy importante en mí desarrollo profesional como en lo personal, me llevo mucho más que conocimiento y es el valor de cada uno de ustedes.

Resumen

El plan estratégico se consolida como instrumento primordial para la generación y transformación de nuevos negocios, permitiendo una guía en el cumplimiento de los objetivos planteados y estrategias de la empresa.

Por medio de este plan estratégico en un periodo de 3 años a la empresa Open the Box en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, se proponen acciones eficaces basados en el modelo de negocio de Osterwalder con un enfoque en decoración de eventos especiales, estableciendo objetivos medibles y cuantificables, dirigiendo a la empresa a ser competitiva e innovadora y teniendo una propuesta de valor única.

Palabras clave: Plan estratégico, neuromarketing, concepto party box, networking, decoración, marketing.

Abstract

The strategic plan is consolidated as a primary instrument for the generation and transformation of new businesses, allowing a guide in the fulfillment of the proposed objectives and strategies of the company.

Through this strategic plan over a period of 5 years to the Open the Box company in the city of Bogotá and its surroundings, effective actions are proposed based on the Osterwalder business model with a focus on decoration of special events, establishing objectives measurable and quantifiable, leading the company to be competitive and innovative and having a unique value proposition.

Keywords: Strategic plan, neuromarketing, party box concept, networking, decoration, marketing.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Antecedentes de la empresa	2
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del problema	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación	6
Marco de referencia	8
Marco teórico	14
Marco legal	25
Marco metodológico	28
Análisis del plan estratégico	29
Diseño del plan estratégico	29
Estrategia del plan.....	32
Tipo de investigación.....	33
Diseño del modelo de negocio (Análisis)	34
Visión.....	34
Misión	34
Valores	34
Logo	35
Slogan	36
Proceso de elaboración del producto	36
Módulo segmento de mercado	38
Módulo Propuestas de valor.....	40
Módulo Canales	40
Módulo Relaciones con el cliente	41
Módulo Fuentes de ingreso.....	42
Módulo Recursos clave.....	43
Módulo Actividades clave	44

Módulo Asociaciones clave	45
Módulo Estructura de costes	45
Diseño del modelo de negocio (Diseño)	48
Herramienta mapa de empatía	48
Herramienta PESTEL	51
Herramienta DOFA.....	60
Diseño del modelo de negocio (Estrategia)	64
Primero el cliente	66
Urgencia en innovar	69
Sostenibilidad financiera.....	72
Hablemos del concepto Party box.....	76
Conclusiones	80
Recomendaciones finales.....	82
Referencias Bibliográficas	82

Lista de figuras

Figura 1. Pieza gráfica Open the box generic.	3
Figura 2. Factores del modelo de negocio.	6
Figura 3. Antecedentes de modelos de negocio.	9
Figura 4. Entorno del modelo estratégico. Fuente (Osterwalder & Pigneur, 2010)	12
Figura 5. Influencia de la marca. Fuente (Esteban et al., 2014)	15
Figura 6. Evaluación de oportunidades. Fuente (Osterwalder & Pigneur, 2010)	18
Figura 7. Resultados diagnostico Transformación digital.	21
Figura 8. Resultados diagnostico Transformación digital.	21
Figura 9. Marco legal.	27
Figura 10. Metodología para implementar el Plan estratégico para Open the box.	28
Figura 11. Logo de Open the box.	35
Figura 12. Proceso de Open the box.	37
Figura 13. Exposición de clientes potenciales.	39
Figura 14. Explotación del gasto a los clientes potenciales.	39
Figura 15. Diseño del modelo de negocio (Análisis) – Lienzo canva	47
Figura 16. Mapa de empatía de los clientes.	50
Figura 17. Producto interno Bruto de Colombia. Fuente: Dane	52
Figura 18. Variación IPC 2020 – 2021. Fuente: Dane.	53
Figura 19. Resultados del censo nacional 2018. Fuente: Dane.	53
Figura 20. Resultados inmigración a Colombia. Fuente: Dane	54
Figura 21. Análisis PESTEL para la empresa Open the box	57
Figura 22. Front de Instagram de la empresa Open the box	59
Figura 23. Análisis FODA, con matriz estratégica.	63
Figura 24. Plan estratégico 2022 – 2025, para la empresa Open the box.	65
Figura 25. Kits genéricos, donde primero es el cliente.	67
Figura 26. Estrategia de Primero el cliente.	68
Figura 27. Estrategia Urgencia en innovar.	70
Figura 28. Urgencia en innovar - OKR tiempo de entrega.	71
Figura 29. Sostenibilidad financiera, utilidad de los años.	73

Figura 30. Estrategia Sostenibilidad financiera.	75
Figura 31. Open the box store.....	76
Figura 32. Mapa de palabras concepto Party box.	77
Figura 33. Estrategia Hablemos del concepto Party box.	78
Figura 34. Promoción de Open the box.	79

Introducción

Si se investiga el concepto del plan estratégico en el mundo empresarial actual, se demuestra que este ejerce de guía durante ese camino hacia el éxito de la empresa, no solo para que se alcance los logros, sino impulsar a las organizaciones en apostar por estrategias competitivas para distinguirse en el mercado y sostenerse a lo largo del tiempo, suministrando resultados esperados, principalmente en el sector financiero.

En esta investigación se va proponer un plan estratégico para la empresa Open the box, donde se empieza revisando la problemática actual que tiene la organización, pasando a definir unos objetivos y metas claras, construyendo un modelo de negocio claro, respondiendo preguntas como: ¿Cuál será el modelo de negocio de la empresa dentro de un, dos o cinco años?, ¿La empresa se encontrará entre los principales jugadores en el mercado? Dando un valor agregado en todo aquello que debe hacerse, para que la empresa funcione bien, genere rentabilidad, crezca rápidamente y sea sostenible.

Al identificar que en Bogotá y sus alrededores las tiendas con el concepto en decoración “party box” existentes, se encuentra muy pocas en el mercado y las que están creadas hoy en día tienen costos elevados, manejan diseños estándares y ninguno tiene un plan estratégico documentado, dando un valor adicional a Open the box para que pueda crear un modelo de negocio con kits en función al estilo de vida del cliente, con la percepción de “primero son las personas que los procesos” esto tomada de un principio ágil, y “toda tu fiesta en una caja”, generando una oportunidad de negocio innovadora en un concepto de neuromarketing en decoración.

Antecedentes de la empresa

Open the box nace el 1 de marzo del 2019 como empresa, ayudando a otras personas a diseñar y planear eventos familiares personalizados, con mucho estilo y sobretodo con alta calidad. Este emprendimiento se encuentra en la búsqueda continua de nuevas ideas y productos diferentes para estos eventos familiares que los clientes desean, con un criterio claro, que *¡A pesar de los tiempos difíciles, se quiere seguir celebrando los lindos momentos de la vida, y mucho mejor hacerlo en familia!*

La empresa empieza revisando que la mayoría de los productos se encontraban en empresas limitadas, con costos demasiado elevados y nada personalizados, productos genéricos; las principales ideas sobre los eventos familiares eran tipo americanas o inglesas, donde la creatividad debe ser un valor único para los clientes, fomentando un evento original, lleno de cariño y detalles con estilo propio.

La gerente y creadora de Open the box se vuelve una Party Planner, diseñando los eventos familiares con un concepto creado en Estados Unidos llamado *party box*, donde cada detalle es hecho a mano, demostrando que cada fiesta es única y con lo que los clientes sueñan.

Como en otras empresas no se encontraba productos con las especificaciones establecidas por el diseño para cada evento, se establecen alianzas estratégicas con micro empresas de litografía, talleres de madera, papelerías, importadores de productos con enfoque de fiestas, para organizar y decorar cada semana varios eventos familiares como lo son: cumpleaños en general, baby showers, bautizos, primeras comuniones, grados, entre otras, todo en una caja.

¡Toda tú fiesta en una caja!



Figura 1. Pieza gráfica Open the box generic.

Planteamiento del problema

El problema con el que actualmente se encuentra Open the box, es que necesita establecer una estrategia empresarial, que le permita definir la perspectiva de crecimiento para continuar organizando estos eventos familiares, para ello es necesario establecer un diseño organizacional, donde se reflejen la misión, visión, objetivos corporativos y políticas, slogan. Otro punto es revisar el modelo de la actividad comercial que despliega la empresa, ya que en la actualidad solo se ha trabajado por Facebook e Instagram, donde los clientes realizan la compra transaccionalmente, por canales establecidos por el comercio electrónico.

Formulación del problema

¿Cómo posicionar la marca Open de box, por medio un plan estratégico para el período 2022-2025?

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Open The Box 2022 - 2025, que permita ser más competitivos en el mercado local (Bogotá) y tener un crecimiento notable.

Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos internos y externos de la organización, para el diseño del modelo de negocio.
- Determinar los elementos que el modelo de negocio según la respuesta del mercado para un concepto party box.
- Analizar el plan de negocio para la empresa Open the box.

Justificación

Para realizar un plan estratégico en la empresa Open the box, se deben crear estrategias adecuadas a las necesidades reales del mercado, teniendo en cuenta que el sector donde se encuentra la organización, afronta un mercado que cada día es más competitivo informal, investigando los segmentos del mercado surge la siguiente pregunta *¿para quién creamos valor? ¿Y cómo se creará ese valor?*



Figura 2. Factores del modelo de negocio.

Para responder las preguntas anteriores, se requiere que la propuesta de valor sugerida cuente con factores como *la novedad*, factor donde se validará el proceso en el

desarrollo de nuevos productos sugeridos por los clientes, el mercado, el tiempo, entre algunos factores. A la hora de organizar un evento, se debe pensar en *el diseño*, como el concepto que se quiere crear, y cómo ese concepto va a crear la imagen visual y emocional del acto organizado por la empresa.

El diseño construye las pautas que deben llevarse a cabo en cada uno de los aspectos de un evento, establece la decoración personalizada para el cliente y la colocación de los elementos que se encuentra en la caja entregada por Open the box.

El precio, reducción de costos y que los clientes se involucren en la generación de valor agregado, ya que es un factor clave en el posicionamiento de la empresa, mostrando cuáles son las oportunidades de negocio.

Y por último *la calidad* debe ser un compromiso, al mejoramiento continuo de los procesos con el fin de atender con efectividad, eficacia y eficiencia, las necesidades de los clientes que se tienen en la empresa y los que van a llegar, para su plena satisfacción.

En la investigación se muestra que el posicionamiento de una marca no está solamente en la mente de los consumidores, hoy en día los clientes clasifican la marca según lo que sienten por ella. Para ello, las empresas deben hacer mayores esfuerzos para ganarse la atención y el cariño de los clientes (Pawle & Cooper, 2006)

Marco de referencia

En el proceso de investigación del profesor Mintzberg sobre el concepto de estrategia, el proceso de formación sobre la estrategia surgió desde la perspectiva de un deseo de trascender la investigación estratégica como un "conjunto de modelos deliberado y explícito". El contexto habitual de la estrategia es el aspecto competitivo, que requiere una respuesta dinámica al ataque de un competidor, lo que contradice el concepto de estrategia como plan establecido (Mintzberg, 1987). Si vemos la estrategia como visión de las organizaciones líderes, la estrategia se ha convertido cada vez más en una condición necesaria para impulsar el desarrollo de la teoría organizacional y administrativa. Desde una perspectiva moderna, esta estrategia se puede ver en los procesos administrativos y es útil para evaluar diferentes niveles de éxito en una organización (Bedoya & Garzón, 2005). Especialmente en este tema, los estudios han demostrado que los hallazgos suelen indicar una relación directa entre los procesos estratégicos y la innovación, haciendo ver que las empresas innovadoras tienden a ser más rentables y competitivas. (ALFARO, 2017).

También sirven de antecedente en la investigación, las bases teóricas referidas a aspectos sobre la marca, ya que representa uno de los principales puntos de identificación y diferenciación entre la oferta de la competencia con la empresa. Por esta razón, se puede recordar que desde la década de 1990, la investigación académica sobre marcas ha planteado específicamente temas relacionados con la relación y conexión emocional que establecen los consumidores a través de la confianza, el compromiso, la lealtad o el vínculo emocional (Esteban et al., 2014). Si se muestra en el estudio de las empresas,

pueden construir marcas sólidas mediante la singularidad de su identidad y la coherencia de la información, su compromiso con los clientes y la mejora de su confianza en la marca (Aldás Manzano et al., 2013). Tradicionalmente, este tipo de atributos de marca están relacionados con la capacidad de la empresa para brindar servicios de calidad (asociaciones de habilidades corporativas). Sin embargo, cada vez son más las empresas que se dan cuenta de este reconocimiento de marca cuidando sus características sociales, con algunas partes interesadas, especialmente los consumidores y los trabajadores, son más sensibles a los comportamientos de responsabilidad social empresarial y recompensan a quienes son más leales a la sociedad (Mera & Manfredi, 2013).

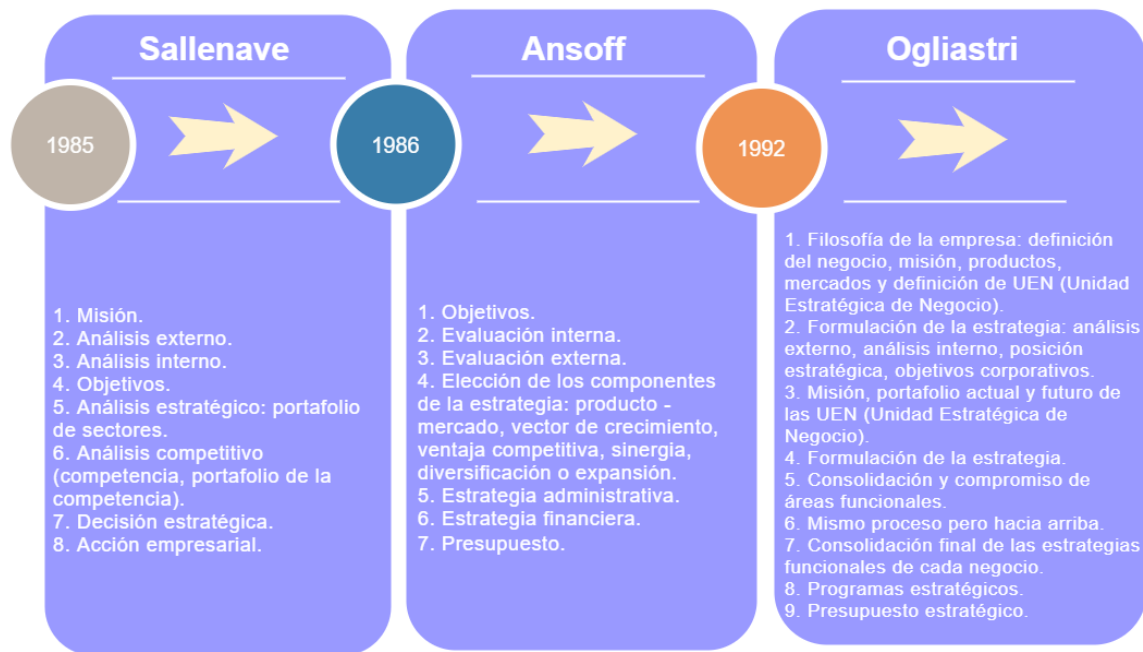


Figura 3. Antecedentes de modelos de negocio.

En la Figura 3, se encuentran tres ejemplos sobre modelos del proceso de planeación estratégica (Sallenave 1985; Ansoff 1986; Ogliastri 1992). Los modelos de negocio generalmente se diseñan para un entorno competitivo específico y se refieren a la estructura de su cadena de valor y la interacción con proveedores, clientes y otros socios con capacidades complementarias para describir cómo la empresa genera ingresos, donde se puede ver los cambios obvios en los modelos de negocio incluyendo la transición de productos a servicios, la reducción de la integración vertical de las grandes empresas y la creciente importancia de las redes de pequeñas empresas que forman un sistema de valores en la colaboración abierta.

Donde cada modelo propone unas actividades ordenadas para realizar el proceso, algunos de los aspectos comunes que presentan los modelos descritos es la misión de la organización. Autores como Sallenave (1985) y Ogliastri (1992) hacen referencia a la definición de la misión como la primera actividad para hacer planeación estratégica. También se presenta la formulación, elección o decisión estratégica como otro elemento en común. Este aspecto se refiere a las decisiones que toma una organización para relacionarse con su ambiente externo y alcanzar su futuro deseado, a partir de un análisis de los resultados del estudio interno o externo, comparados con lo que se ha planteado como misión y objetivos institucionales. Este componente es un paso importante en el proceso de planeación estratégica, porque recoge los resultados de los anteriores elementos desarrollados durante este proceso y suministra el camino requerido para alcanzar el futuro deseado.

Con el desarrollo de la investigación, las personas comprenden mejor la relevancia de la empresa en la decoración de eventos, adoptando así modelos de negocio innovadores y proporcionando una base importante para el desarrollo de aplicaciones para aprovechar al máximo los negocios en las organizaciones con un concepto de modelo (Fuentes Medina, 2009).

Según el libro Lovemark escrito por Kevin Roberts en el 2006, hay tres elementos clave para llegar a esa conexión con el consumidor y son:

El misterio: que se trasmite a través de grandes historias que hacen soñar, mitos e iconos que generan inspiración para sus clientes

La sensualidad: es la capacidad de la marca por estimular cada uno de los cinco sentidos, despertando sensaciones y emociones en los clientes.

La intimidad: son los esfuerzos y capacidad de una marca para mantener una relación íntima y cercana con el cliente fundamentada en el compromiso la empatía y la pasión. Lovemark es lograr una conexión profunda con el consumidor llegando hacer parte de su vida y su corazón además de tener un alto nivel de respeto y admiración por una determinada marca (Roberts, 2005).

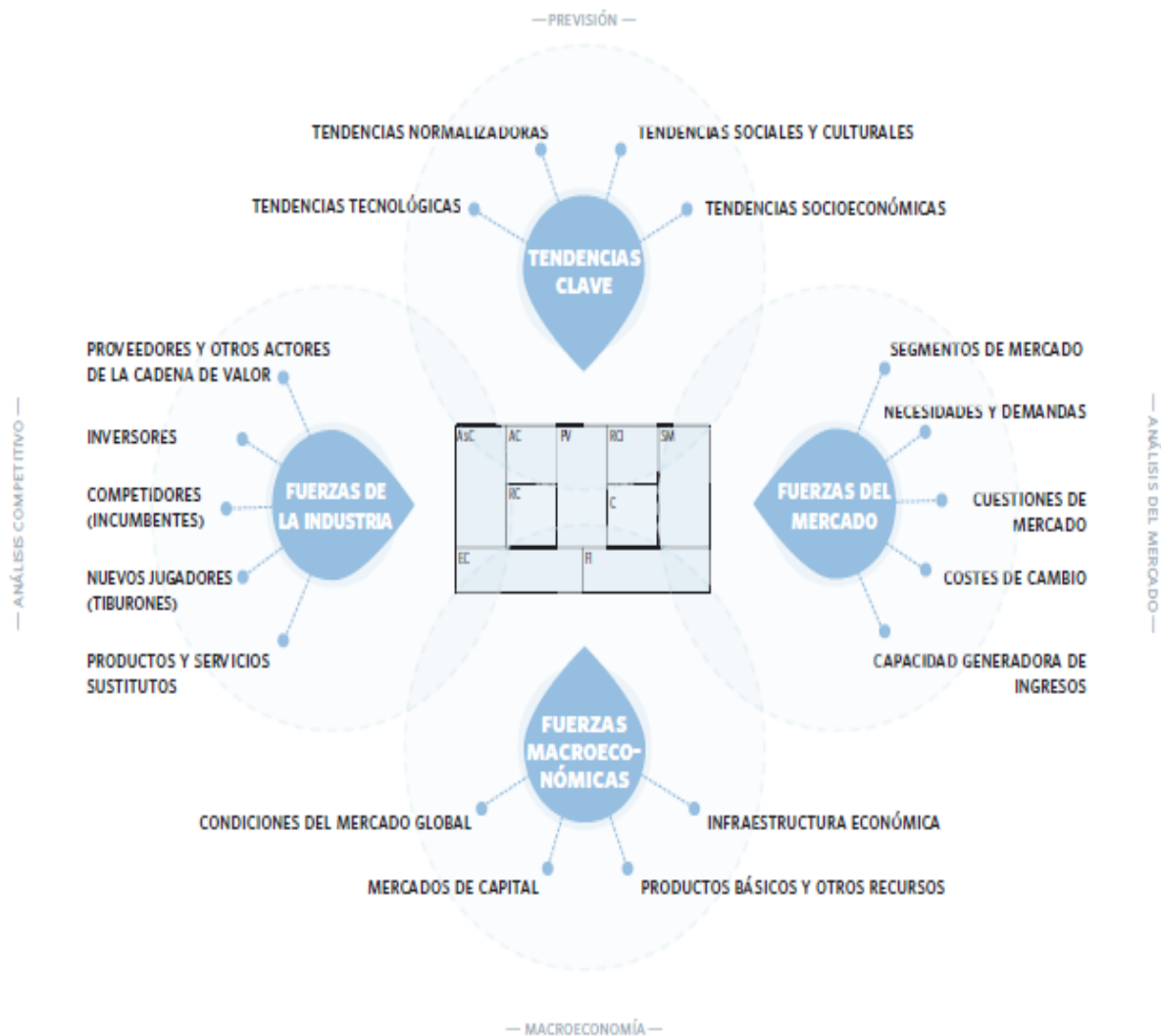


Figura 4. Entorno del modelo estratégico. Fuente (Osterwalder & Pigneur, 2010)

En la investigación se revisa el origen de Business Model Canvas donde se crea a mediados del año 2004, donde Alexander Osterwalder presentó su tesis doctoral sobre «Ontología de Modelos de Negocio», siendo un estudio científico sobre el modelado de negocio en las organizaciones como se muestra en la figura 4, viendo los términos que se manejan en la actualidad, conceptos basados en la experiencia de usuarios, los

stakeholders parte fundamental de los negocios, diseño de procesos empresariales que han funcionado en la actualidad, investigaciones con casos de uso implementados generando un prototipo, que es la herramienta Business Model Modelling Language (BM2L).

Esta herramienta prototipada que permite captar y detallar el modelo de negocio de una empresa, demostrando un importante potencial para aplicaciones en el mercado. Pero fue en 2009, cuando Osterwalder publicó por primera vez el libro «Business Model Generation», en el que se consolida Business Model Canvas como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Marco teórico

En este estudio sobre plan estratégico para la empresa Open the box en el periodo 2022 – 2027, se revisará algunas bases teóricas referidas a aspectos sobre posicionar la marca por medio de un plan estratégico, donde se encontraron diversos autores que nos exponen como las organizaciones enfrentan los cambios en el ambiente externo y administran su propio sistema con la planeación estratégica, la cual puede definirse como el proceso que facilita a las organizaciones en diseñar un futuro deseado y encontrar formas de llegar él, teniendo en cuenta las limitaciones u oportunidades que les brindan su ambiente externo y las capacidades y debilidades de su ambiente interno.

La planeación estratégica es un proceso dinámico, ya que debe estar en permanente revisión y aplicación. La dinámica generada en su desarrollo probará la capacidad de adaptación y aprendizaje de la organización, descubriendo uno o varios modelos que presentarán una formulación, elección o decisión estratégica, que especifica las decisiones que toma una organización para relacionarse con su ambiente externo y alcanzar su futuro deseado, a partir de un análisis de los resultados del estudio interno o externo, comparados con lo que se ha planteado como misión y objetivos institucionales (Correa & Miranda, 2003).

Para llegar al propósito de esta investigación, se debe entender que la participación del concepto de decoración es una variable relacionada con el interés y la motivación de las personas, consiste en procesos de búsqueda y síntesis de información, los cuales dependen de factores como la importancia, el riesgo y el placer. Y el valor simbólico del objeto de interés (que puede ser un producto o servicio). Como variable, el

grado de participación se mide de manera continua, reflejando el estado armónico de los incentivos y el entorno que las personas pueden generar para el producto o servicio durante el proceso de decisión de compra o cuando se obtiene el producto o servicio mostrando el concepto como varía según el tipo de producto, los antecedentes y los componentes de la situación, y otros factores personales y ambientales, lo que significa que para todos los consumidores, la cantidad de información sobre un producto o servicio a procesar no es la misma y la personalización del producto puede llegar a ser un valor agregado de la marca (DEL-RIO et al., 2017).

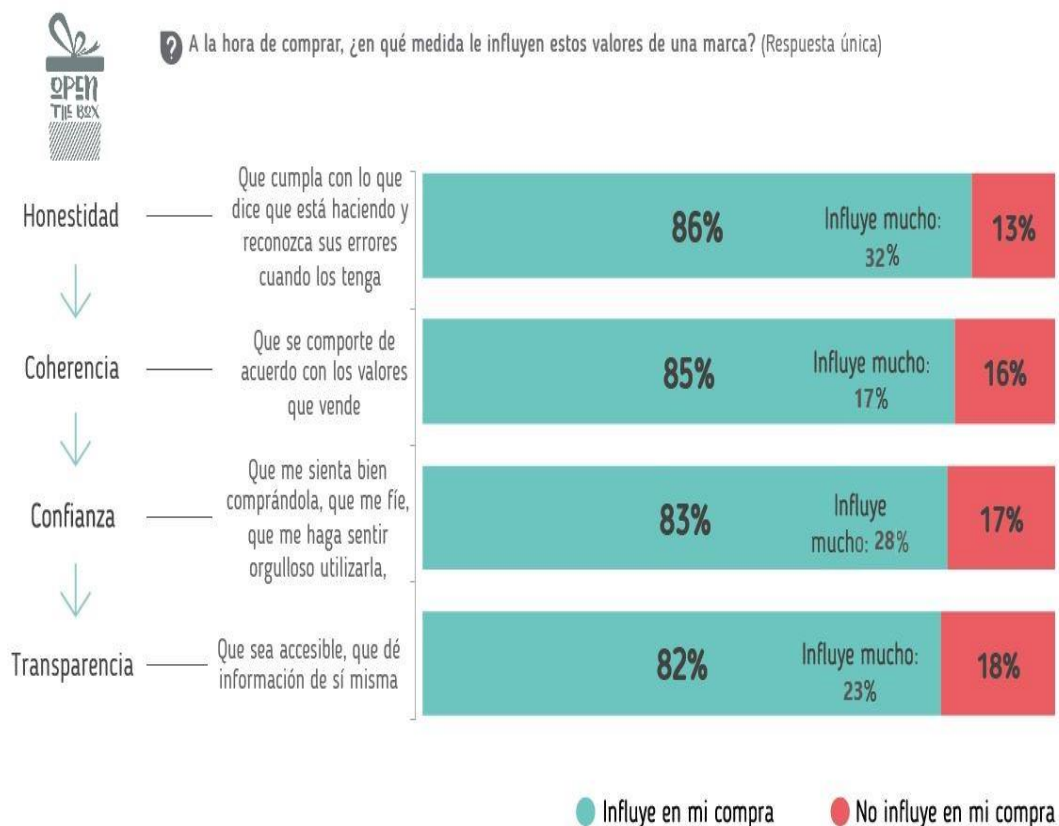


Figura 5. Influencia de la marca. Fuente (Esteban et al., 2014)

Al revisar porque es significativa la importancia de una marca, se identificó un artículo cuyo nombre es, ¿quién ama las marcas?, con una pregunta realizada a un entorno de 30 personas situadas en Bogotá, esta investigación muestra el valor de la marca y que influencia puede tener, la pregunta es *¿En qué medida le influyen estos valores (Honestidad, Coherencia, Confianza, Transparencia), de una marca?*, que llegan a ser determinantes personales y de consumo (Esteban et al., 2014), mostrando un estudio sobre la relación y conexión emocional que un consumidor establece a través de algunos parámetros, entre confianza, compromiso, lealtad y transparencia, descubriendo un sentimiento de amor y pertenencia sobre la marca. El concepto de lealtad a la marca ha ganado relevancia en diversos entornos académicos, comerciales e incluso personales, especialmente a partir de la aparición de nuevos "métodos administrativos" que inducen a generar siempre ese valor a los clientes e identidad a la organización, por eso se habla que el diseño organizacional debe ser tan importante como considerar otros aspectos relacionados con el marketing, la comunicación y la publicidad a la hora de publicar (Prados-Peña & Del Barrio-García, 2020).

El diseño organizacional visto desde la postura de Schvarstein, debe ser abordado con un modelo el cual se inclina a recopilar información sobre la empresa, para luego utilizarla con el fin de detectar puntos clave que deben ser considerados. En base a esos puntos críticos se trabajará con las tensiones existentes para resolverlas. De no resolver las resistencias detectadas, las mismas resultarán en contradicciones, generadas por la existencia de extremos contrarios. Si se logra alinear los extremos detectados a través de las tensiones, los objetivos podrán ser cumplidos sin que la organización corra riesgo de

fracasar. Otro punto del trabajo de Schvarstein es la paradoja, ya que pueden estar involucradas las organizaciones en un cambio constante sin resolver nada, en el que la organización está constantemente inmersa y en el impacto que este cambio tiene provoca en la organización incoherencia en sus estrategias. Entre las paradojas que propone el autor, la paradoja relacionada con las teclas espaciales múltiples está: mayor conectividad y menor comunicación (debido a la cierta tensión que crea la tecnología entre comunicación y aislamiento), el objetivo de "Open the box" es la audiencia donde principalmente son usuarios de internet, redes sociales y los medios digitales. Esta es una herramienta de doble filo porque si bien es más fácil segmentar y llegar a audiencias seleccionadas a través de internet, se debe saber qué herramientas usar para impactar, y resolver las inquietudes del nicho de mercado que se quiere cubrir, porque en el internet y la saturación de correos electrónicos permite a los usuarios filtrar la información que se les presenta y descartarla. La atención prestada a la publicidad en Internet se ha reducido drásticamente (Schvarstein, 1998).

Todas las organizaciones tienen un modelo de negocio, incluso si no se describe como "negocio". Cualquier organización que crea y entrega valor debe generar suficientes ingresos para cubrir los gastos y, por lo tanto, debe tener un modelo de negocio. La visualización de los modelos de negocio actuales puede mostrar lagunas lógicas y convertirlas en acciones concretas (Saavedra Torres, 2010).

EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

También es posible evaluar las oportunidades que ofrecen los diferentes módulos del modelo de negocio. A continuación se proporciona una lista general de preguntas para ayudarte a reflexionar sobre las oportunidades que podrían derivarse de cada uno de los módulos del modelo de negocio.

+



Oportunidades de la propuesta de valor

¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	1 2 3 4 5
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	1 2 3 4 5
¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	1 2 3 4 5
¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	1 2 3 4 5
¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	1 2 3 4 5

Oportunidades de costes/ingresos

¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	1 2 3 4 5
¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	1 2 3 4 5
¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	1 2 3 4 5
¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	1 2 3 4 5
¿Podemos elevar los precios?	1 2 3 4 5
¿Qué costes podemos reducir?	1 2 3 4 5

Figura 6. Evaluación de oportunidades. Fuente (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La idea es tener un concepto lo más simple posible, notable y claro, pero que no baje excesivamente las complejas operaciones que tiene una empresa, como se visualiza en la figura 6, se tiene que evaluar las oportunidades que ofrecen los diferentes módulos del modelo de negocio, preguntando. El concepto puede convertirse en una expresión colaborativa, lo que le permite describir y administrar fácilmente modelos comerciales para desarrollar un nuevo plan estratégico, que este formulado con una discusión consecuente a las percepciones de los individuos sobre los modelos de negocio para tener éxito en la innovación que se quiere tener y revisar cómo se encuentra la organización en

una implementación de transformación digital, que se visualizó en esta investigación como lo veremos a continuación.

También se usa la matriz FODA que es una herramienta quien integra los elementos internos y externos de una empresa, para la toma de decisiones y especialmente, para la evaluación de situaciones normales y de contingencia, así como para la etapa comparativa para la formulación de estrategias o planes operacionales. (Leitão et al., 2013).

Para analizar los cambios sufridos en el entorno que afectarán a la empresa y como cambian estos factores a la empresa, la herramienta PESTEL diseña las estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectaran a todo el sector o mercado. Analizando el entorno, a nivel macro de aquellas variables que más afectan a la empresa, como lo son: político, económico, socio cultural, tecnológico, medio ambiental y legal. Organizandoy priorizando los indicadores de cada una de las áreas, dando una probabilidad que tiene un mayor efecto en el entorno de la empresa, (Claver-Cortés et al., 2011)

En este marco teórico se realizó un diagnóstico de la empresa Open the box sobre su posición en la estrategia que se tiene de transformación digital, aclarando que se revisa en base a la referencia establecida por (Westerman et al., 2014a) donde en muestran en su investigación, cuatro clústeres definidos para identificar donde se encuentra posicionada la empresa en los aspectos de esa transformación digital que tanto se quiere llegar. Por esta razón primero se revisa los cuatro clústeres, después se realiza una pequeña encuesta, diagnosticando el estado actual de la empresa, y generando un gráfico con un resultado

respectivo, para tomar decisiones pertinentes a lo que se quiere establecer en la investigación.

Por tal motivo se usó una de las herramientas dadas en la clase llamada inteligencia artificial, donde se realiza la encuesta sugerida para determinar donde se encuentra posicionada Open the box, y que recomendaciones se puede seguir, como lo miramos en la Figura 7. Respondiendo preguntas actuales como ¿Qué tan bien ha enmarcado Open the box el desafío digital? Donde la empresa entiende el desafío de la transformación digital, pero se tiene que construir una alineación alrededor de un camino de transformación viable, eso se puede identificar como, cuáles son nuestros canales para transmitir la información de la empresa, que propuesta de valor tiene Open the box para ofrecer al mercado, como va a realizarse el relacionamiento con el cliente.

Otra pregunta que se puede ver es: ¿Qué tan bien está su organización manteniendo la transformación digital? Se deduce que la empresa ha comenzado en implementar proyectos dirigidos para desarrollar capacidades digitales, pero se necesita más planeación estratégica para ver la recompensa viable alineada con la innovación. Dando paso a que se necesita conocer las actividades claves de la empresa, asociaciones o alianzas estratégicas para tener los recursos claves que se necesitan para la generación de ingresos.

Basados en la figura 7 se puede visualizar la siguiente imagen (Figura 8) para contrastar dos variables, la intensidad digital versus el liderazgo digital, observando donde se encuentra la empresa dentro de los cuatro cuadrantes, cada cuadrante determina el nivel de transformación digital.

DIAGNÓSTICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL		
Resultados del diagnóstico de transformación digital de la firma:		Open the box
SELECCIONE SU EMPRESA EN ESTA LISTA DESPEGABLE	Open the box	
Sección	Pregunta	Resultados / recomendaciones
1. ¿Qué tan bien ha enmarcado su organización el desafío digital?	A. ¿Es usted consiente del desafío digital?	Entiende el desafío de la transformación digital-
	B. ¿Entiendes tu punto de partida?	-Construir alineación alrededor de un camino de transformación viable-
	C. ¿Está su equipo alineado alrededor de una visión digital compartida?	-Aíse las causas fundamentales de sus inquietudes y trabaje con su equipo para remediarlo-
2. ¿En qué medida su organización ha enfocado su inversión?	D. ¿Has traducido tu visión en acción?	-Revise su hoja de ruta y cuadro de mando para el contenido y la alineación-
	E. ¿Has elegido el modelo de gobierno correcto?	-Verifique los principios de gobernabilidad y / o programa de liderazgo-
	F. ¿Tienes los modelos de financiación para tu transformación?	-Asegúrese de que su cartera, financiamiento y caso de negocios estén alineados-
3. ¿Qué tan bien ha sido movilizada su organización?	G. ¿Estás comercializando tus ambiciones con suficiente claridad?	-Aíse qué parte no es satisfactoria y trabaje con su equipo para remediarlo-
	H. ¿Está creando suficiente impulso dentro de la organización?	-Debe ver qué componente del compromiso está por debajo del promedio, y remediar este componente-
	I. ¿Estás animado activamente un cambio de cultura digital?	-Entienda las causas fundamentales de sus inquietudes y trabaje con su equipo para solucionar los problemas-
4. ¿Qué tan bien está su organización manteniendo la transformación digital?	J. ¿Tienes las capacidades básicas que necesitas?	-Ha comenzado a implementar proyectos dirigidos a desarrollar capacidades, pero se necesita más-
	K. ¿Están sus estructuras de recompensa alineadas con sus metas de transformación digital?	-Crear consenso en torno a una estrategia de recompensa viable alineada con la transformación digital-
	L. ¿Estás midiendo y monitoreando tu progreso digital?	-Aíse los parámetros de medición específicos y utilícelos para medir el progreso-

Figura 7. Resultados diagnostico Transformación digital.

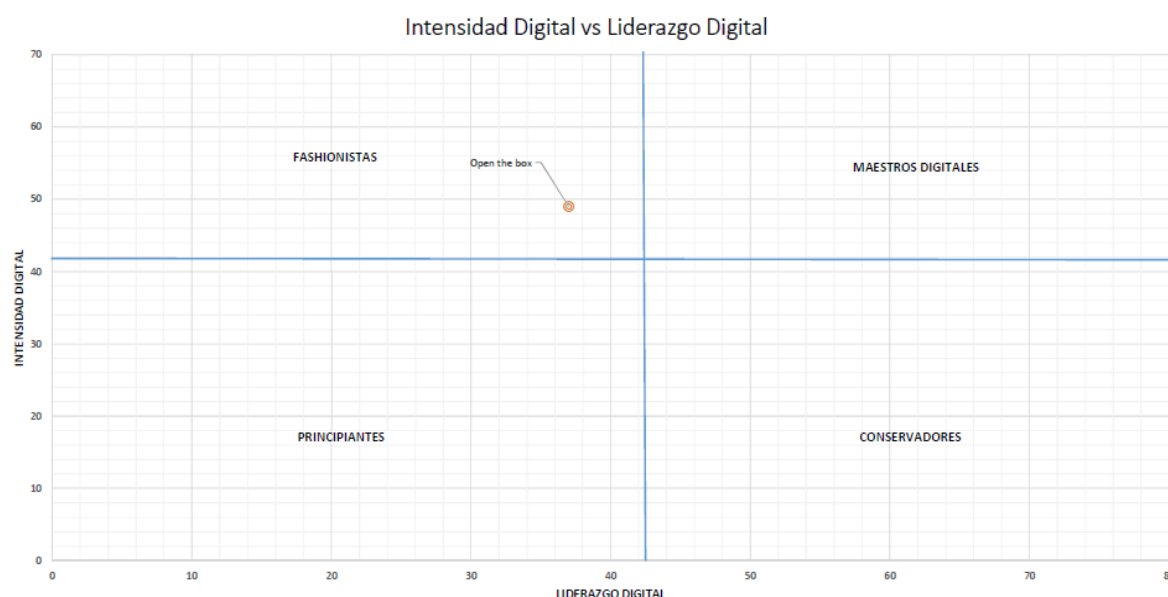


Figura 8. Resultados diagnostico Transformación digital.

Para una mejor interpretación, el significado de cada cuadrante lo encuentra a continuación, las recomendaciones generales las ubica frente a cada sección en la tabla anterior justo al frente de cada pregunta. Se empieza con la explicación de cada uno de los clústeres.

Principiantes: son empresas digitales principiantes, aquellas que están haciendo muy poco por lograr capacidades digitales avanzadas, se caracterizan por tener capacidades digitales tradicionales como por ejemplo: cuentan con un ERP (Enterprise, resource, planning), internet, correo electrónico, pero no están interesadas en hacer uso por ejemplo de las redes sociales o las tecnologías móviles para mejorar la experiencia con el cliente o como punto de contacto con él. Hay que tener en cuenta lo siguiente: Los principiantes están justo al comienzo del viaje digital. Muchos de ellos adoptan una estrategia de esperar y ver, tratando de obtener certeza antes de actuar. Algunos creen que la oportunidad digital es adecuada para otras industrias, pero no para la suya. Otros carecen del liderazgo para hacer que algo suceda. Como resultado, estas empresas solo tienen capacidades digitales básicas. Y se quedan atrás de sus competidores en múltiples medidas de desempeño financiero. Muchos principiantes usan la regulación o la privacidad como una excusa para la inacción. Mientras tanto, sus competidores no están esperando para actuar.

Conservadores: son empresas con una visión digital existente pero que a su vez puede estar poco desarrollada. Tienen pocas características digitales avanzadas, aunque muchas de sus capacidades tradicionales están maduras. Existe en ellas una fuerte gobernanza digital focalizada en silos (en ciertas áreas o unidades de negocio). Se

caracterizan porque toman medidas activas para construir habilidades y cultura digitales. Estas organizaciones entienden hacia dónde deberían ir y cómo dominar los retos digitales, pero no siempre pueden construir organización e impulso para llevar a cabo un ambicioso programa de transformación digital. Los conservadores tienen un perfil de capacidad que es lo opuesto a los fashionistas. Aunque los conservadores tienen capacidades útiles de liderazgo digital, el exceso de prudencia impide que estas empresas desarrollen capacidades digitales sólidas. Sin preocuparse por la moda tecnológica, las empresas se centran en garantizar que cada inversión digital sea cuidadosamente considerada y fuertemente coordinada. Los líderes de estas empresas no quieren cometer errores que desperdicien su escaso tiempo, esfuerzo y dinero. Esta precaución puede ser útil, especialmente en industrias altamente reguladas como la atención médica y los servicios financieros. Pero también puede crear una trampa de gobernanza que se centre más en los controles y las reglas que en progresar. Al centrarse en el control y la certeza, a los conservadores les resulta difícil movilizar a la alta dirección, y al resto de la organización, para ver el mayor premio que puede traer la transformación digital. Al tratar de evitar el fracaso, estas compañías no logran hacer mucho progreso.

Maestros Digitales: son empresas con una visión digital fuerte, cuentan con un buen gobierno digital, en su portafolio destacan muchas iniciativas digitales, generan con ello valor de negocio en formas que resultan medibles. Son empresas con una cultura digital fuerte. Los maestros digitales han superado las dificultades que desafían a sus competidores. Saben cómo y dónde invertir, y sus líderes están comprometidos a guiar a

la compañía con fuerza hacia el futuro digital. Ya están explotando su ventaja digital para construir posiciones competitivas superiores en sus industrias. Los maestros digitales, son empresas que sobresalen en ambas dimensiones (intensidad y liderazgo), superan por mucho a los demás. En promedio, los Maestros Digitales son más rentables que sus competidores de la industria.

Los fashionistas: que son empresas, que han implementado muchas funciones digitales (ej. B2C), no obstante, algunas funciones pueden estar creando valor pero otras no. Son empresas que no tienen una estrategia de transformación digital fundada (construida o diseñada de manera deliberada), esto implica una coordinación de la transformación digital sub-desarrollada y una cultura digital que puede existir en silos (incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas o unidades de negocio que la integran). Las fashionistas no están esperando para actuar. Compran todos los nuevos juguetes digitales. Hacen alarde de su tendencia tecnológica, pero no cambian lo que está detrás de su apariencia. Sin embargo, debido a que carecen de una fuerte planeación estratégica y gobernanza digital, desperdician mucho de lo que gastan. O descubren que necesitan revertir lo que han hecho para poder integrar y escalar sus capacidades. *Este último es donde se encuentra la empresa ubicada.*

Nota aclaratoria: los resultados aquí reflejados se originan en un ejercicio de clase abordado con fines académicos el cual no considera una población encuestada suficientemente amplia para emitir un veredicto acertado al 100% respecto a las capacidades digitales de la firma citada. Se recurre una metodología probada y de conocimiento público, sustentada en la (Westerman et al., 2014a).

Marco legal

En el marco legal vemos algunas leyes contempladas por Colombia para tener un mayor control en información suministrada en las empresas.

Ley 527 de 1999, define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y establece las entidades de certificación. Dicta disposiciones sobre la aplicación de los requisitos jurídicos de los mensajes de datos y comunicación de los mensajes de datos.

Circular Externa 052 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia, cual incrementa los estándares de seguridad y calidad para el manejo de la información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios que ofrecen a sus clientes y usuarios las entidades vigiladas por esta Entidad.

Ley 1266 de 2008: Se dictan las disposiciones generales del Habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones (Habeas Data).

Decreto 1151 de 2008, el Ministerio de Comunicaciones, a través del Programa Agenda de Conectividad o de la entidad que haga sus veces, es el responsable de coordinar la implementación de la Estrategia de Gobierno En Línea y de la definición de

las políticas y estándares respectivos, para lo cual deberá elaborar el “Manual para la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea”, el cual será de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades a las cuales se refiere el presente decreto.

Ley 1480 de 2011, es el Nuevo Estatuto del Consumidor donde regula aspectos como la calidad, idoneidad y seguridad de bienes y servicios; la garantía legal de bienes y servicios; la prestación de servicios que suponen la entrega de un bien; la responsabilidad de productores y proveedores frente a los consumidores; la información que se le debe suministrar a los consumidores; la publicidad; protección contractual, contratos de adhesión y cláusulas abusivas; operaciones mediante sistemas de financiación; ventas mediante métodos no tradicionales o a distancia y protección del consumidor de comercio electrónico; entre otros aspectos.

Ley 1712 de 2014: Se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.

Ley 1735 de 2014, establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones. Se establece que las entidades vigiladas estarán en la obligación de informar a sus clientes, además de la tasa de interés efectivamente pagada o recibida por estos.

Ley 2069 de 2020 (o Ley de Emprendimiento), establece un marco regulatorio para la consolidación y el emprendimiento de compañías sostenibles en Colombia. Apalancando los requerimientos de las pequeñas y medianas empresas, para optimizar su crecimiento y productividad, facilitando trámites, generando innovación y fortaleciendo las asociaciones empresariales como cadenas de valor.

Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011 de 2020) como objetivo generar establecer el ecosistema emprendedor para la sostenibilidad y incremento de emprendimientos, que favorezcan en la generación de ingresos al país, con aumentos productivos empresarialmente y bajen los índices de desempleo.



Figura 9. Marco legal.

Marco metodológico

Crear un marco metodológico para nuevos modelos de negocio no resulta fácil para los emprendedores sin tanta experiencia, es por eso que la presentación del modelo de negocio de Osterwalder "Business Model Canvas" se puede desarrollár en 3 fases como se puede ver en la Figura 10, para generar una estrategia competitiva en el mercado.



Figura 10. Metodología para implementar el Plan estratégico para Open the box.

Análisis del plan estratégico

Como ***análisis del plan estratégico*** que es la primera parte de la metodología a usar, se puede denotar los aspectos principales del negocio según el estudio realizado: cuales son los segmentos de clientes que tiene la organización, cual es la propuesta de valor que se presenta, que canales se están utilizando, cual es la relación con el cliente, donde están las fuentes de ingresos, que recursos y actividades claves se tienen mapeadas en la empresa, cuáles son los socios clave para mantenerse en el negocio y cuál es la estructura de costes.

Todos estos elementos que están perfectamente explicados y clasificados en el libro de Osterwalder, se ejecutan en la investigación, generando con identidad propia el análisis de Open the box (Osterwalder & Pigneur, 2010) Pág. 14 - 44.

Diseño del plan estratégico

El siguiente punto de la metodología es el ***diseño del plan estratégico***, donde se exponen patrones de modelos de negocios actuales, sirviendo como referencia para que la empresa comience a tomar decisiones en el plan. Para esto se debe realizar una desagregación en el modelo de negocio, esto consisten en separar los principales tipos de negocios (orientados al consumidor, innovación de productos y orientados a la infraestructura), el cual nos dará la estrategia que se quiere realizar. En esta investigación se tomará orientados al consumidor e innovación de productos.

Validando diversos tipos de patrones, se revisa *la larga cola*, que son aquellos que se basan en ampliar la oferta a muchos productos de baja demanda en vez de vender best-sellers, las *plataformas multilaterales*, se basan en atraer diferentes tipos de consumidores independientes para que la demanda de unos atraiga el gasto de otros, eso se llama en esta estrategia *networking*, si se revisa *los modelos de negocio en concepto abierto*, se basan en la colaboración de terceros para crear valor, alianzas estratégicas, calve para dar continuidad al negocio.

Con estos patrones establecidos por el modelo de negocio de Osterwalder, se aprende cada vez más sobre la herramienta y ayudará a crear un modelo de negocio con marca propia (Osterwalder & Pigneur, 2010) Pág. 56 - 108.

Este modelo de negocio ayuda planteando una serie de técnicas de diseño aplicadas en las organizaciones actuales, para poder complementar hacia donde quisiera llegar la organización con su plan estratégico, como lo son:

Aportaciones de los clientes: en forma de mapas de empatía como un ejemplo tácito para las organizaciones. La adopción de la perspectiva del cliente es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

Creación de prototipos: que es seguramente el método más conocido por los emprendedores técnicos y que tiene una buena aplicación a la creación de modelos de negocio. Ya que si se sigue en el camino de investigación se tiene en cuenta la

innovación con algunos aspectos que son considerados en un plan de empresa, como lo son:

- Entorno del modelo de negocio: que muestra las tendencias claves, fuerzas del mercado, fuerzas de la industria y fuerzas macro-económicas que son los cuatro puntos a tener en cuenta para la estrategia de la empresa.
- Evaluación de modelos de negocio: con un análisis DAFO nos puede servir para evaluar no solo el modelo de negocio sino cada uno de los bloques que lo forma.
- Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul: cómo funciona esta estrategia asociada a la utilización del Business Model Canvas que es el lienzo que se habló en el primer paso.

Por el último se investiga que para todo el proceso que conlleva la creación e implementación de un nuevo modelo de negocio en la empresa se preparará los siguientes pasos mencionados:

- Movilizar: fase en la que se deja preparado el entorno para diseñar el modelo de negocio, también hace referencia a la movilización de las personas clave que estarán involucradas en el proceso.
- Comprensión: conocer a fondo todos los elementos que utilizaremos para la creación del modelo de negocio.
- Diseño: generar y testear diferentes modelos de negocio y escoger el más válido.

- Aplicación: puesta en marcha del prototipo o producto mínimo viable que hayamos escogido.
- Gestión: observar la evolución para adaptar en lo necesario el modelo según factores tanto internos como externos.

Estas técnicas de diseño son magníficas para la creación del modelo de negocio que se quiere realizar donde se necesita ampliar información sobre la técnica que va a ser usada en esta investigación y teniendo un conocimiento del entorno permitirá evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar la empresa, pero también se podría crear casos hipotéticos de futuros entornos de modelo de negocio. Esta técnica puede dar un pequeño empujón al trabajo de innovación en modelos de negocio o, simplemente, preparar la empresa para el futuro (Osterwalder & Pigneur, 2010) Pág. 126 - 232.

Estrategia del plan

Finalmente, la última etapa **estrategia** incluye la gestión continua del modelo de negocio. En el entorno actual, es mejor asumir que la mayoría de los modelos comerciales, incluso si tienen éxito, tienen una vida útil corta. Si tenemos en cuenta la inversión que supone el modelo de negocio para la empresa, es lógico alargar su vida útil mediante una gestión y desarrollo continuo hasta que se requiera una reforma profunda. La evolución del modelo de gestión revelará qué componentes siguen siendo relevantes y cuáles están obsoletos (Osterwalder & Pigneur, 2010) Pág. 244 - 261.

Un modelo de negocio exitoso debe ser innovador, porque si el modelo de negocio no puede adaptarse completamente al entorno competitivo, la infraestructura o

los recursos ilimitados por sí solos no serán suficientes para generar ganancias sostenibles. Descubrir cómo obtener valor es crucial, esto se puede lograr a través de estrategias de productos y servicios innovadores para responder claramente al mercado global, en este caso es necesario adaptar el modelo de negocio a los nuevos desafíos y aumentar el contenido del servicio. Esta estrategia se basa en la capacidad de desarrollar soluciones para los clientes, y estas capacidades cuentan con un fuerte respaldo, que incluyen la prestación de servicios innovadores y personalizados, así como el diseño, desarrollo y distribución de productos de alta calidad. Por supuesto, esto significa cambiar el plan, el concepto y la implementación del sistema integrado de servicio de productos. (Westerman et al., 2014b)

Para esto, se examina la necesidad de contar con un road map para ayudar a la empresa Open the box a cambiar su enfoque sobre los modelos de negocio y apoyarla en la definición, implementación y gestión de del nuevo modelos de negocio.

Tipo de investigación

De acuerdo al objetivo establecido en el trabajo se realizó una investigación cualitativa proyectiva (Mousalli-Kayat, 2015), ya que esta investigación proyectiva se asocia a la elaboración de un modelo, plan, propuesta como solución a un problema detectado por el investigador, debido a esta investigación el modelo que se escogió requiere conocer los intereses de los clientes que existen hoy en día y los potenciales, sus intereses para celebrar cualquier evento que pueda suplir la empresa y el mercado como esta y a donde va, todo esto para identificar los pro y los contra que puede tener el sector,

proponiendo un modelo que enamore y colme cualquier necesidad que tengan los clientes. Esta investigación es de tipo exploratoria ya que el tema de esta tendencia es poco explorado y conocido en el mercado colombiano.

Diseño del modelo de negocio (Análisis)

Para el análisis del modelo se tendrá un diagnóstico de la situación actual de la empresa revisando su visión, misión, valores, logo y demás componentes que se tienen en la empresa, pasando al lienzo donde se describe las bases sobre las que Open the box crea, proporciona y capta valor a sus clientes.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado local y regional, en la organización integral de eventos familiares, brindando a nuestros clientes una experiencia inolvidable con el valor de cada componente brindado por Open the box y calidad en el servicio.

Misión

Ofrecer una experiencia inolvidable en la organización integral de eventos familiares, con un conocimiento único necesario para ofrecer el mejor servicio, bajo los conceptos de responsabilidad, honestidad, transparencia y creación de valor para el cliente.

Valores

En Open the box se establecen los siguientes valores:

- Honestidad.

- Responsabilidad.
- Confianza.
- Calidad.
- Trabajo en Equipo.
- Disciplina.
- Respeto.

Logo

En el logo expone seriedad y profesionalismo en el servicio de eventos familiares, donde deja ver con su diseño el concepto party box. El color es dependiendo del evento que se vaya a organizar, ya que se puede articular a cualquier paleta de colores.



Figura 11. Logo de Open the box.

Slogan

La propuesta radica en una frase sencilla que involucra al cliente de principio a fin como lo es “Tu sueñas, nosotros lo hacemos realidad”, y la para la entrega se tiene otra que es “¡Toda tu fiesta en una caja!”.

Proceso de elaboración del producto

Para el proceso de la elaboración del producto se empieza desde el contacto con el cliente hasta la entrega final, generando no solamente una venta sino un cliente que posteriormente comprar otro producto. El proceso se establece en 5 líneas, donde siempre el cliente es primero y fin del proceso, haciendo la solicitud, el pago, parte activa en el diseño del evento familiar, ayudando a que el producto sea único e irrepetible, ya que el gusto de los clientes son siempre diferentes.

El departamento comercial es quien hace todo la preventa de la caja, y maneja las finanzas de la empresa, también es quien realiza la entrega final del producto.

El departamento de diseño, ayuda al cliente a enfocar lo que se quiere, también le da una asesoría a la empresa en innovación y creatividad de los nuevos productos, encargado de satisfacer al cliente poniendo su evento en una caja personalizada.

El departamento de compras es quien da el insumo al departamento de producción, hablando con los proveedores y optimizando las compras, haciendo el estudio de mercado respectivo de cada vez mejorar los costos de los productos que se van a transformar. Está muy ligado con el departamento de producción quien transforma el diseño en realidad, para entregarle al área comercial la entrega final.

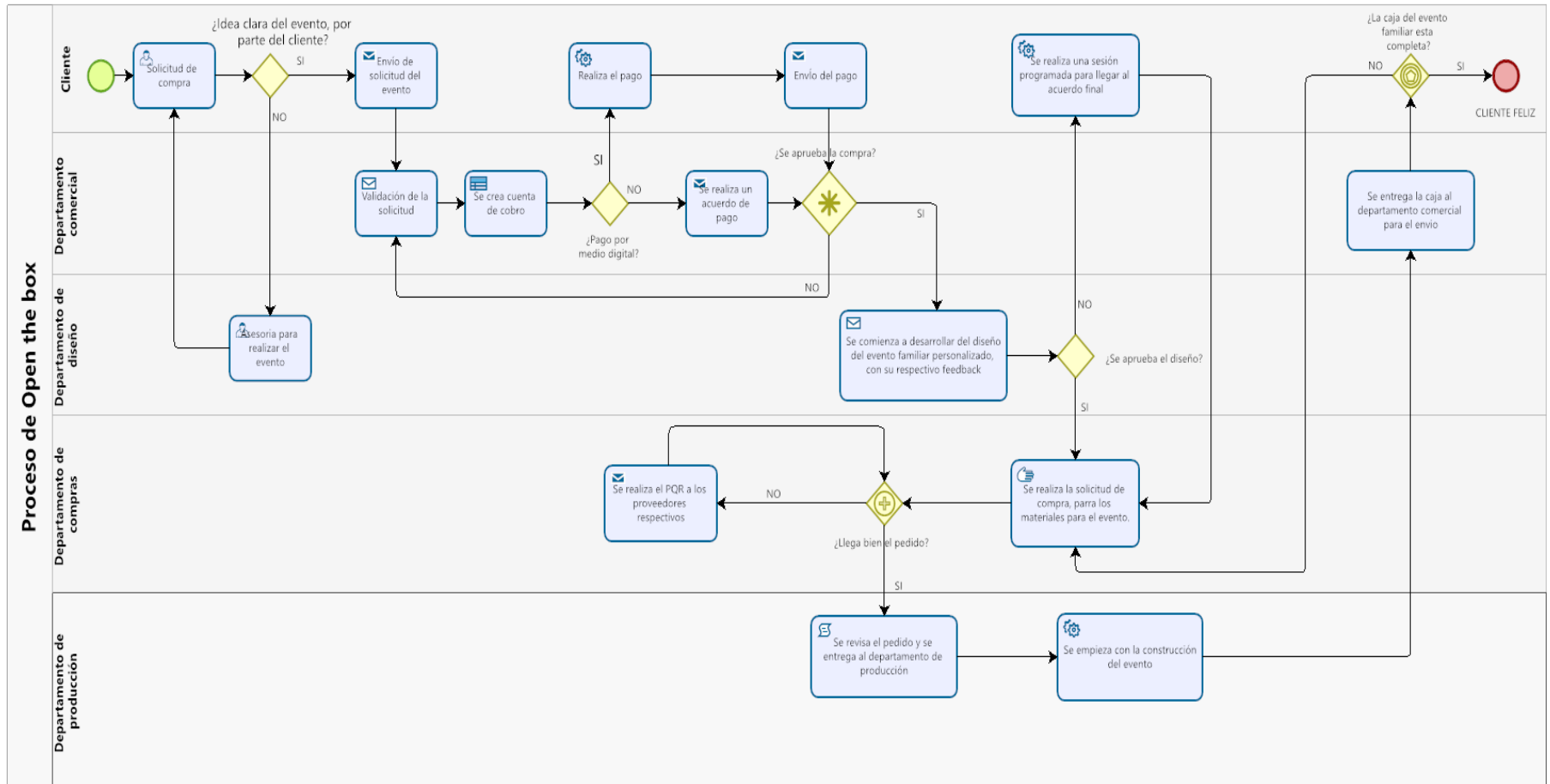


Figura 12. Proceso de Open the box.

Módulo segmento de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la organización. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes: ¿Para quién creamos valor? y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

En base a los datos obtenidos en la investigación de mercado, se estima que los clientes potenciales activos en la ciudad de Bogotá, está alrededor de 1'373.395 familias con ingresos superiores a dos salarios mínimos legales vigentes de Bogotá con lo muestra la figura 13. También se evaluó un tema de consumo para segmentar la capacidad de captación del cliente y saber a quién se le genera el valor que dará Open the box con la estrategia, mostrando cuales serían nuestros clientes más importantes, mostrando el modelo una cifra promedio de 657.650 familias dando una prospectiva al negocio muy alta. Con esta información se genera una alta expectativa para crear inteligencia de negocio o porque no pensar en analítica descriptiva.

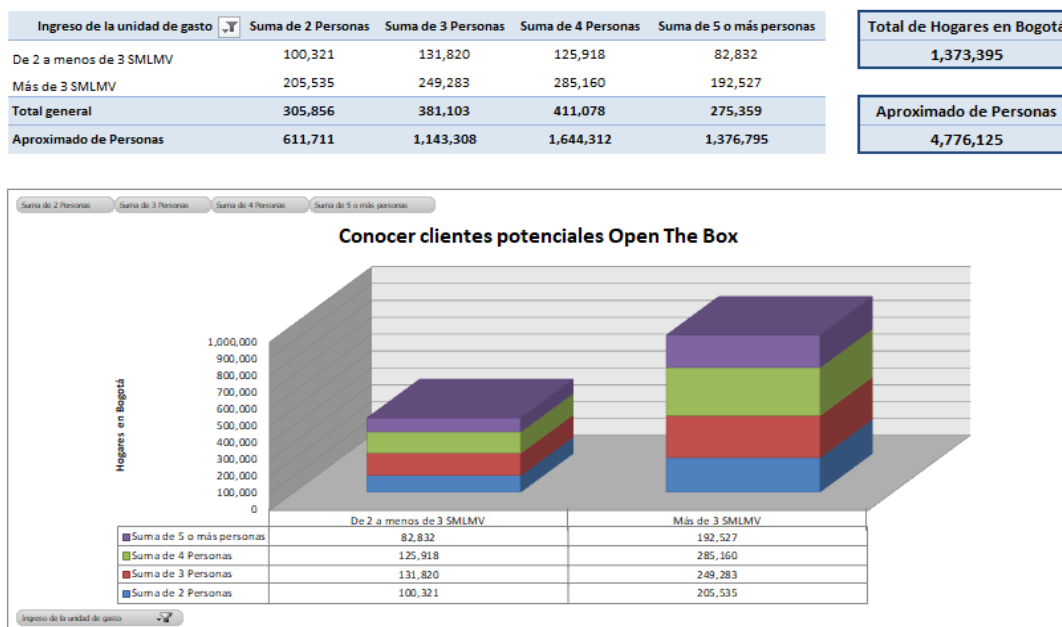


Figura 13. Exposición de clientes potenciales.

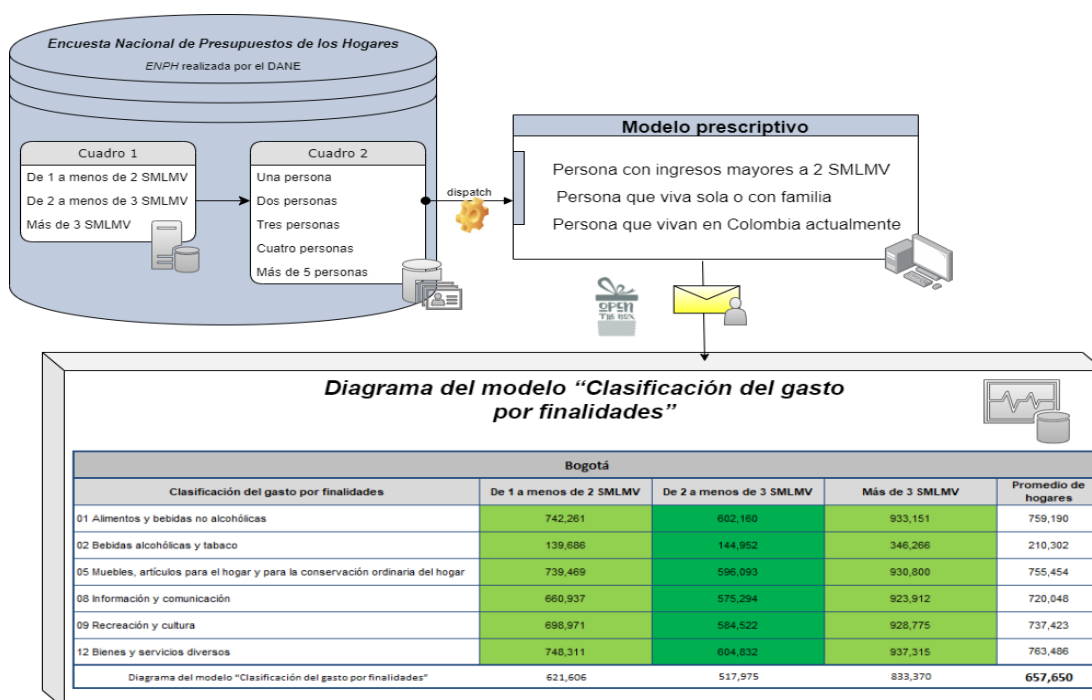


Figura 14. Explotación del gasto a los clientes potenciales.

Módulo Propuestas de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Asesoramiento, creación e implementación del diseño para el evento que se quiera realizar, todo en una caja.

Donde el cliente va a ser parte de las decisiones en el diseño, será parte de la construcción de su sueño y estará al tanto de la calidad de los materiales que se tendrán.

Con costos realmente competitivos en el mercado, adaptables al proyecto y al consumidor, por medio de los canales la empresa tendrá actualizado al cliente en las tendencias, con un amplio portafolio de servicios.

Módulo Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿cómo establecemos actualmente el contacto

con los clientes?, ¿cuáles tienen mejores resultados?, ¿cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

El diseño y decoración de eventos es un negocio altamente visual y virtual, por lo que al cliente hay que exponerle lo preparada que está la empresa para crear.

Para ninguna persona es un secreto que hoy en día, las redes sociales nos dan ese alcance para mostrar la empresa, por eso se seguirá usando de manera activa. No solo se usará las redes sociales, pues el mercado allí es bastante limitado.

Se montará una página web, como una Marketplace con más ejemplos de trabajos y el segmento de mercado ya establecido, tarde o temprano va a llegar allí porque le interesa lo que ha visto.

Módulo Relaciones con el cliente

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿cómo se integran en el modelo de negocio?

En este módulo la idea es entregar contenido de calidad, como ideas para diseños y decoraciones de eventos sencillas, la empresa tiene clara que la personalización para cada cliente hace que la relación sea íntima, y con la claridad que lo que se realiza es lo que el cliente quiere, esto va a lograr que los clientes se vayan fidelizando.

Actualmente, es muy importante que hagamos sentir a los clientes más frecuentes especiales y por eso ha diseñado ofrecer un portafolio exclusivo, a los que constituyan ese grupo distinguido.

Módulo Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren as propuestas de valor ofrecidas. Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Como empresa se puede asesorar a los clientes, para que ellos implementen las ideas que tienen en mente, con un portafolio donde los costos son flexibles a la necesidad de la persona. La idea es crear un plan que pueda ejecutarse basados en la oferta que se encuentre en el mercado actualmente.

Se ha analizado que se pueden recibir pagos en efectivo, con tarjetas de crédito, transacciones bancarias y/o pagos en línea sin necesidad directa de tarjeta.

Ahora bien, la idea del financiamiento a los eventos, es por un monto mayor de un millón de pesos, donde se pagaría el 50% para firmar el contrato y el otro 50% en la entrega del montaje final.

Módulo Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. En este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. La pregunta que se resolvería sería la siguiente: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

En el diseño del negocio de eventos es de un concepto virtual, lo más importante hoy en día son las redes sociales con identidad establecida de la empresa, y con la página web tipo Marketplace se vuelven claves para llegar a corto plazo a clientes en otras ciudades.

Para la gestión de la página Web y redes sociales, es inevitable contar con computadores que tengan diversos programas de diseño y marketing. En casos más específicos se necesitan dispositivos móviles con buena capacidad de procesamiento de imágenes y videos.

Para la creación de una página web se necesita a una empresa que tenga buenos desarrolladores, alto conocimiento en dominios y hosting.

Y el capital humano es indispensable para poder brindar un servicio de alta calidad, generando la confiabilidad que la empresa quiere dar desde el primer momento que es contratada para la organización de los eventos.

Módulo Actividades clave

Una serie de actividades clave donde se mostrará el valor de la empresa. En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. La pregunta que se resolvería sería la siguiente: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Se debe establecer un procedimiento que permita que el cliente sienta que se está interesado en satisfacer su necesidad, por esto se requiere entrar a tecnologías de la información que ayuden a establecer una prospectiva estratégica a la empresa. Adicionalmente, poder ofrecer información valiosa con medios de contacto para establecer el vínculo mostrando que el cliente se sienta parte de la empresa, deduciendo que la interacción con el cliente define el éxito del negocio, siendo capaz la empresa en hacer una buena gestión de neuromarketing (Calderón Monge & Ayup González, 2008), y la publicidad vendrá del mismo cliente, realizando un voz a voz (Hernández-Betancur et al., 2020).

Relación con los proveedores es un factor clave para tener una competitividad en los costos del mercado, porque al tener los mejores precios del mercado, el portafolio de servicios será conocido por su valor.

Y al final contar con las herramientas tecnológicas para la gestión de un negocio de eventos, con temas de diseño, marketing, neuromarketing y networking.

Módulo Asociaciones clave

Algunas actividades se exteriorizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes: ¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿qué actividades clave realizan los socios?

Evidentemente, se necesitarían personas especialistas que sepan de diseño y neuromarketing, para potencializar ese valor que da la empresa. Conociendo cuál es la tendencia que existe en el mercado, factor clave para así llevar a cabo un evento con un toque de innovación.

Contactos con personal logístico, por si se necesitan realizar trabajos de montaje en alturas, o con temas eléctricos, que pueden ser de cuidado y generar también alianzas con proveedores de mobiliarios y otros insumos de decoración, todo esto conlleva en conseguir la capacidad en el sector de personas con aptitudes en decoración, para establecer las alianzas para los montajes en la decoración del evento.

Y cuando se requiera buscar empresas que ayuden económicamente a Open the box o un banco para realizar un préstamo, para solventar el montaje que se requiera.

Módulo Estructura de costes

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Las preguntas que se resolverían serían las siguientes:

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más caros? y ¿cuáles son las actividades clave más caras?

El pago de nómina a los empleados es un factor clave y determinante para continuar con el negocio, debido a que uno de los valores de la empresa es que son primero las personas que los procesos.

El pago por la página web es necesario para tener un canal de comunicación claro y conciso, y porque no, atraer nuevos clientes que no son de la ciudad. Y en este ítem podemos anexar el presupuesto que se realiza en publicidad, como lo es, realizar un evento a una persona famosa, realizar premios por fidelización, etc.

Costes por registro de la empresa, se tiene que realizar año tras año, para poder realizar eventos a personas jurídicas, sin perder la identidad ya obtenida de la empresa.

Presupuesto para el mantenimiento de todo lo que se tiene por medio de la web, como lo son las redes sociales, otras relacionadas con página web y marketing que puede hacerse con programas que se tienen que comprar.

En resumen, los nueve módulos del modelo de negocio como se muestra en la figura 12, forman la base de una herramienta de gestión estratégica: el lienzo del modelo de negocio. Una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis en torno al diseño del modelo de negocio de una empresa.

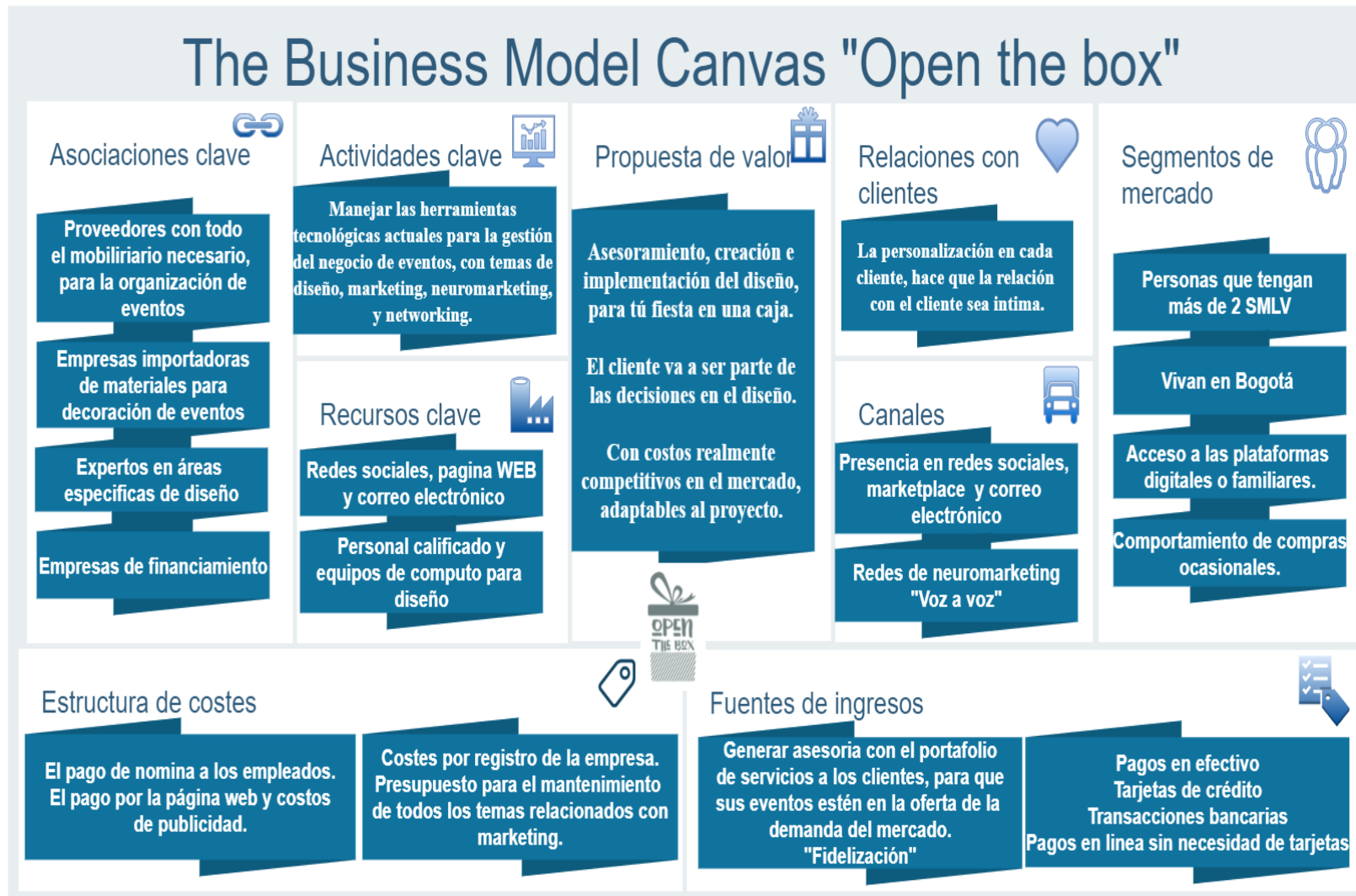


Figura 15. Diseño del modelo de negocio (Análisis) – Lienzo canva

Diseño del modelo de negocio (Diseño)

Herramienta mapa de empatía

El primer objetivo en el diseño es definir el punto de vista de un cliente para discutir constantemente los antecedentes del modelo de negocio. Al crear un perfil de cliente examina más acertadamente a preguntas como las siguientes: ¿esta propuesta de valor revisada en el análisis soluciona algún problema real del cliente?, ¿el cliente está realmente dispuesto a pagar por un producto de Open the box?, ¿cómo prefiere que se establezca la comunicación, para presentar los productos de la empresa?

En primer lugar, se ejecuta una sesión de brainstorming para identificar todos los segmentos de mercado a los que se podría dirigir el modelo de negocio y se elige tres clientes con el potencial de realizar un networking basado en la experiencia brindada por los productos. A continuación, se realiza otra sesión donde se selecciona uno de los clientes para el primer ejercicio de la creación del perfil. Por último, se realiza el diagrama mapa de empatía mostrado en la figura 16, respondiendo a las seis preguntas consecuentes para diseñar un perfil y generar el valor que se quiere dar como empresa.

- ¿Qué ve?, describe qué ve el cliente en su entorno y como le gustaría ver su evento familiar.
- ¿Qué oye?, describe cómo afecta el entorno al cliente, como los comentarios ayudan o desfavorecen para realizar una compra, de cualquier producto.

- ¿Qué piensa y siente en realidad?, en esta pregunta se intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente, como le gustaría tener su evento y el concepto de personalización se vería con esta pregunta, ya que el producto que se quiere vender debe satisfacer un lovemark (Esteban et al., 2014) visto en el marco teórico.
- ¿Qué dice y hace?, es ver el estilo del cliente o cómo se comportaría el cliente en público, para realizar una buena exposición de lo requerido.
- ¿Qué esfuerzos hace el cliente?, es ver qué obstáculos interfieren entre el cliente y sus deseos o necesidades, como Open the box puede ayudar a suplir estos inconvenientes, donde saldría un lema claro *“No es solo realizar una venta, sino crear un nuevo cliente”*.
- ¿Qué resultados obtiene el cliente?, ver conseguir en realidad lo que quiere el cliente, es un pilar para la estrategia que se quiere implementar.

Los resultados del mapa de empatía sirven como base para la estrategia UX (user experience) para la empresa, viendo uno de los objetivos que se quiere dimensionar como lo es que el cliente debe ser prioridad. Otro punto es que en la construcción del mapa se entrega un nivel de conocimiento de nuestro buyer persona para guiar las estrategias según las necesidades de todos nuestros clientes, basados en un análisis cualitativo con un nivel de proyección, diseñando servicios que reduzcan los esfuerzos, ofrezcan el apoyo adecuado y entreguen rápidamente los beneficios esperados.



Figura 16. Mapa de empatía de los clientes.

Herramienta PESTEL

El análisis en los Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, se usa la herramienta de análisis PESTEL, mostrando como impacta a Open the box como positivamente o negativamente el entorno que rodea esta empresa.

Factor Político: Al otorgar créditos, aumentar los plazos y bajar las tasas de interés, el gobierno colombiano está brindando a las empresas herramientas para mejorar su liquidez y permitirles cumplir con todas sus obligaciones en el corto y largo plazo, como nóminas, contratos, compra de equipos de trabajo, etc.

En lo que respecta a Colombia, ha formulado una Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011 de 2020), que tiene como objetivo crear condiciones favorables para el ecosistema emprendedor para que la creación, la sostenibilidad y el desarrollo contribuyan a la creación de ingresos, riqueza y productividad y negocios. Internacionalización.

Factor Económico: Primero se debe revisar que subió este año el PIB en el primer trimestre del 2021, pero no es lo esperado en la economía del país, como se demuestra en la figura 17. Eso demuestra que el país quiere salir adelante de esta situación global establecida por la pandemia.

Pero se tiene el problema es la incertidumbre que se tiene con las nuevas variaciones que está teniendo el virus, impactando en la devaluación de nuestra moneda,

afectando las importaciones ya que si el dólar sube todo el precio de las importaciones subirán.

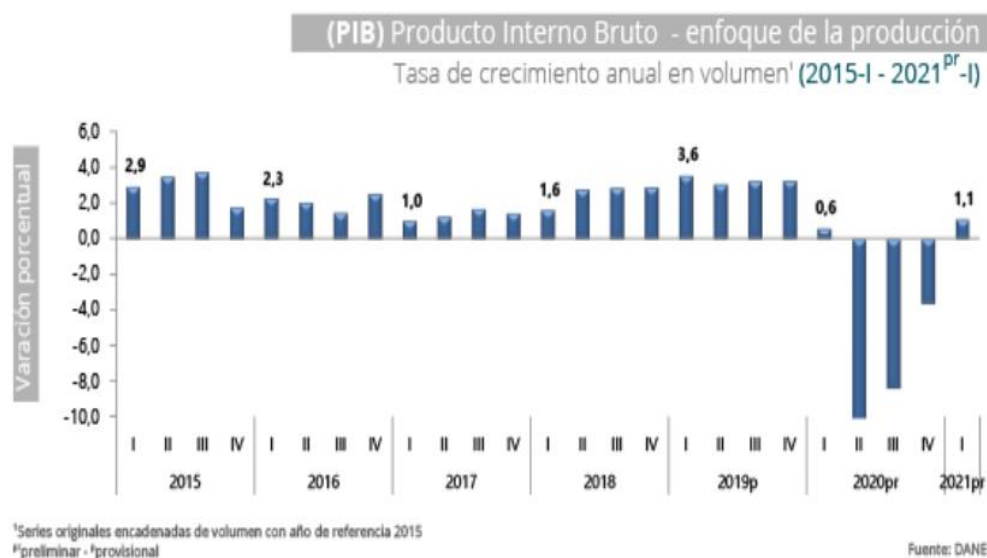


Figura 17. Producto interno Bruto de Colombia. Fuente: Dane

Pero se tiene un inconveniente que puede llegar a ser la incertidumbre que se tiene con las nuevas variaciones que está teniendo el virus COVID-19, impactando en la devaluación de nuestra moneda, afectando las importaciones ya que si el dólar sube todo el precio de las importaciones subirán.

En la figura 18, el IPC para junio del 2021 bajo, modelando que la inflación baja con un efecto de reducción en la incertidumbre de la economía, ayudando a potencializar la constitución de la empresa y consolidarla. Y si se sigue viendo una inflación baja sortea redistribuciones injustas de la riqueza del país y sobre todo el ingreso.

VARIACIÓN IPC MENSUAL JUNIO 2021

Total Nacional



-0,05%

Tendencia ?

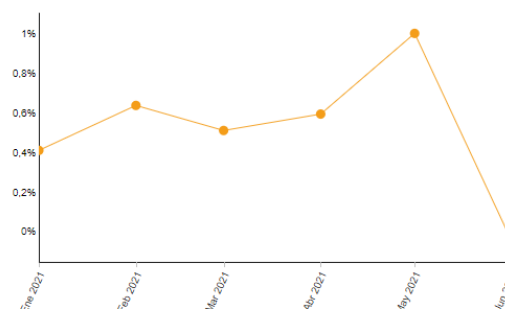


Figura 18. Variación IPC 2020 – 2021. Fuente: Dane

Factor Social: Para el año 2018, Colombia efectuó un censo nacional de toda la Población, consiguiendo un resultado en un aumento de la población con relación al último censo del 2005 de un aproximado del 6.5% como se demuestra en la figura 19.

INFORMACIÓN PARA TODOS / RESULTADOS CNPV - 2018

Código departamento	Departamento	Total personas general	Código departamento	Departamento	Total personas general
05	Antioquia	5,974,788	54	Norte de Santander	1,346,806
08	Atlántico	2,342,265	63	Quindío	509,640
11	Bogotá, D.C.	7,181,469	66	Risaralda	839,597
13	Bolívar	1,909,460	68	Santander	2,008,841
15	Boyacá	1,135,698	70	Sucre	864,036
17	Caldas	923,472	73	Tolima	1,228,763
18	Caquetá	359,602	76	Valle del Cauca	3,789,874
19	Cauca	1,243,503	81	Arauca	239,503
20	Cesar	1,098,577	85	Casanare	379,892
23	Córdoba	1,555,596	86	Putumayo	283,197
25	Cundinamarca	2,792,877	88	San Andrés, Prov y SC	48,299
27	Chocó	457,412	91	Amazonas	66,056
41	Huila	1,009,548	94	Guainía	44,431
44	La Guajira	825,364	95	Guaviare	73,081
47	Magdalena	1,263,788	97	Vaupés	37,690
50	Meta	919,129	99	Vichada	76,642
52	Nariño	1,335,521	Total general		44,164,417

Fuente: DANE – CNPV 2018,

Figura 19. Resultados del censo nacional 2018. Fuente: Dane

Otro punto que se puede denotar en la figura 20, la inmigración que en Colombia está ocurriendo, y este aspecto social ayudará a tener más clientes potenciales, estableciendo una oportunidad para Open the box de ampliar su networking.



Figura 20. Resultados inmigración a Colombia. Fuente: Dane

Factor Tecnológico: Como se detalló en el marco legal, el Decreto 1151 de 2008 nos permite la conectividad en Colombia de frente a la digitalización del país, aprobando la políticas de seguridad digital, mostrando Colombia estar en la vanguardia en mejoras las lineamientos de la OCDE en riesgos informáticos latentes.

La evolución en la tecnología muestra el potencial que se tiene con los datos abiertos que se tiene hoy en día, para hacer análisis como se hizo en la investigación,

que sin pagar ningún peso, se tiene información para realizar un modelo predictivo de clientes potenciales.

La composición de las redes sociales y el comercio electrónico, que se usa para hacer publicidad y darse a conocer a un segmento ya determinado por el modelo predictivo se puede realizar el concepto social shopping, realizando contacto escrito inmediato y usando un recurso clave que son los Smartphone.

Factor Ecológico: Todos los eventos familiares, grandes o pequeños, crean residuos que deben gestionarse de forma eficaz. De esta forma, la Open the box demuestra su concienciación con el medio ambiente promoviendo el reciclaje y la reutilización entre los clientes, los productos que se entregan en la caja, basado en Decreto Ley 2811 de 1974 Código Nacional de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente, que Regula integralmente la gestión ambiental y el manejo de los recursos naturales renovables. Este tipo de factores tendrán un impacto positivo en las condiciones ambientales del lugar ya que tendrán productos realizados con fines eco.

Desde la contaminación acústica hasta la luz, se debe tener en cuenta todo para una adecuada gestión de incidencias, en el sitio del evento familiar ya que la Resolución 0627 de 2006, establece estándares de ruido ambiental, donde define los niveles máximos legales de ruido ambiental formulados en decibels db (A), según el tipo de zona.

Sin renunciar a los objetivos de la empresa se crean reuniones sostenibles en el proceso, es posible reducir el impacto ambiental de cada evento que se coordina. Es más simple de lo que parece, y solo requiere un poco de planificación y mucho compromiso, evaluación y toma de las medidas adecuadas.

Factor Legal: En este factor se puede estudiar el marco legal de esta investigación y verlo en la figura 9, representando como Colombia define y reglamenta el manejo de la información contenida en las bases de datos de la empresa, generando un gobierno de información, protección de datos personales y un procesamiento de los datos para generar el valor que requiere la organización, también se investiga los temas apoyo a los emprendimientos con leyes del gobierno Colombiano.

Se genera una matriz de PESTEL donde se establece una calificación entre 1 a 3 en dos patrones oportunidad o amenaza, identificando el contexto donde se encuentra la empresa Open the box, donde “3” en oportunidad la empresa está trabajando duro y en amenaza hay que prestarle atención porque puede afectar el desempeño del sector evaluado, “2” la empresa trabaja lo justo o la amenaza no es tan fuerte pero hay que prestarle atención, “1” la empresa no hace lo suficiente por diversos factores, con la casuística hay que fortalecerlos, y en la amenaza no es tan riesgoso ni prioritario pero puede generar controversias más adelante.

Finalmente, para obtener la ponderación de los resultados, se ejecuta una multiplicación de los resultados obtenido con el impacto de la actividad a la estrategia de la empresa como se denota en la figura 21, análisis PESTEL para la empresa Open the box.

 PESTEL - OPORTUNIDADES Y AMANAZAS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			CALIFICACION
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
POLITICOS										3
Uno de los problemas más graves que enfrenta el sector empresarial son las altas cargas tributarias.					-2		3			-6
Ley Naranja, el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancoldex), brinda programas para financiar empresas de todos	3						3			9
ECONOMICOS										1
Producto Interno Bruto del sector mejoro este 2021	2						2			4
La devaluación del peso colombiano, por las nuevas variantes del virus					-3		3			-9
IPC baja generando, modelando que la inflación baja con un efecto de reducción en la incertidumbre de la economía	2						3			6
SOCIALES										6
Aumento de población aproximada de 6.5% comparandolo con el 2015	2						2			4
Inmigración que en Colombia está ocurriendo, mirando posibles clientes.	1						2			2
TECNOLOGICOS										11
Decreto 1151 de 2008 nos permite la conectividad en Colombia de frente a la digitalización del país.					-2		2			-4
Dato publico, para realizar modelos predictivos de posibles clientes.	3						2			6
La composición de las redes sociales y el comercio electrónico, para realizar social shopping	3						3			9
ECOLOGICOS										8
Decreto Ley 2811 de 1974 Código Nacional de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente,	1						2			2
Desarrollo sustentable de materias primas	3						2			6
LEGALES										2
Leyes colombianas para emprendimiento.	2						3			6
Leyes de control en los sistemas de información					-2		2			-4

Figura 21. Análisis PESTEL para la empresa Open the box

Análisis sector Político/Legal: En la puntuación su ponderación (3) en lo político y (2) en lo legal demuestra que la corrupción del país, la ilegalidad y demás factores hacen que los impuestos sean elevados, no ayudando a tener mejores ganancias por pagos tributarios. Pero la calificación no es negativa debido que al ser emprendimiento y el gobierno otorga unos beneficios que Open the box se acoge, como lo es la reducción de tarifas en la cámara de comercio y los créditos tienen un plus en sus tasas, todo esto desde la ley 2069 de emprendimiento.

Esto da una alerta para mostrar el concepto que quiere tener Open the box, ya que este emprendimiento no está bien definido en Colombia, generando una oportunidad más delante de patentar este concepto.

Análisis sector Económico/Social: En la puntuación su ponderación (1) en lo económico y (6) en lo social, muestra que el impacto COVID tuvo una repercusión muy fuerte en la economía en Colombia y está aumentando a un nivel muy bajo, generando precios de materias prima elevados, y otro tema es llegar a nuevos clientes que el confinamiento no favorece con la cantidad de eventos que pueden realizarse normalmente, pero para Open the box con el concepto tu fiesta en una caja genera una ventaja competitiva con otros competidores.

La oportunidad de mejora es clara en tener una viabilidad financiera clara por la empresa, en el lienzo de canvas nos da una hoja de ruta para seguir generando la estrategia, otro punto es que el núcleo de la organización es el cliente, y socialmente por

temas de la pandemia se tiene que co-crear esta relación día tras día, quitando cualquier barrera,

Análisis sector Tecnológico: En la puntuación su ponderación (11) es el valor más alto en esta matriz con una proyección alta a seguir creciendo, donde la urgencia de estar en la vanguardia tecnológica es clave para dar siempre nuevos horizontes a la empresa. No es la tecnología en sí la que ayuda a las empresas a competir en mejores condiciones, es la capacidad de administrarla en beneficio del valor hacia el negocio, coordinando las capacidades de la competencia y la dirección estratégica. La tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr un fin, como lo podemos ver en la figura 22, que es el frente de Instagram quien dio la apertura a la empresa y ahora con 2097 seguidores puede realizar ventas para sostener económicamente la empresa.



Figura 22. Front de Instagram de la empresa Open the box

Análisis sector Ecológico: En la puntuación su ponderación (8) es positivo porque desde sus inicios Open the box tenía un valor de transparencia pero no solamente con el cliente sino con el medio ambiente, por eso sus productos son hechos de papel con una durabilidad para que los clientes puedan usarlos en otras celebraciones como se ha visto actualmente, pidiéndole a Open the box nuevos componente generando iniciativas para crear valor día tras día, para innovar y que las compras en las celebraciones sean con una experiencia única.

Herramienta DOFA

En el segundo objetivo del diseño es crear la herramienta DOFA que es un análisis administrativo, que se utiliza para valorar la ejecución de la estrategia de la empresa, que produce resultados a partir de cuatro aspectos: debilidades, oportunidades, ventajas y amenazas. Lo anterior permite la evaluación de lo real, que convierte en una de las herramientas para la toma de decisiones en la estrategia que se quiere crear.

La integridad de la herramienta DOFA personifica resultados tanto positivos como negativos, incluyendo las perspectivas internas y externas de Open the box; por lo tanto, no es solo una evaluación, es un sistema de gestión de riesgos e implementación de planes de mejora dirigidos a potenciar las ventajas de la empresa y compensar los riesgos potenciales. Por eso se crean las estrategias cruzadas FO – DO – FA – DA para definir las estrategias que se quiere implementar en la respectiva investigación con la ayuda de estudios realizados previamente.

Con un mapa de calor mostrando en *rojo* los aspectos relevantes a trabajar para fomentar un valor significativo en la empresa (procesos estratégicos), son aspectos claves para la organización y puntos a revisar para fomentar la estrategia, en *amarillo* las actividades que son importantes para dar continuidad a la estrategia (procesos misionales) y los *verdes*, son la parte de soporte y visualización de la empresa (proceso soporte).

Los aspectos que se crean para trabajar de manera estratégica son:

FO Realizar decoraciones de alta calidad, innovadoras, exclusivas, a precios justos para cubrir las exigencias y necesidades de los clientes/consumidores. (F1 - F2 - F3 - F4 - F5 - F6 - F7 - O1 - O2 - O4 - O5 - O7).

FA Lograr innovadores diseños decorativos personalizados, que tengan mayor impacto en los clientes/consumidores. (F1 - F2 - F3 - F4 - F5 - A2 - A4 - A5).

FA Realizar estudios constantes de proveedores, que quiere el cliente/consumidor y estado de la ciudad, para elaborar planes de contingencia (uso de tecnología) para afrontar cualquier eventualidad. (F6 - F7 - F8 - A1 - A3 - A6).

DA Uso óptimo de recursos teniendo en consideración que no se cuentan con los suficientes recursos económicos. (D1 - D3 - D4 - A2 - A3 - A4 - A6).

Los aspectos que se crean en la estrategia para trabajar de manera misional son:

FO Encontrar siempre el valor agregado que no tiene la competencia, usando los medios digitales actuales realizando un estudio de datos y mejorar la segmentación del mercado. (F8 - O3 - O6).

DO Fomentar el uso del concepto (party box) para la decoración e implementación de eventos, generando fidelización de clientes y apertura a los nuevos. (D4 - D5 - O5).

DA Intensificar la búsqueda en mejores costos con proveedores y aprovechar el conocimiento del talento humano para el conocimiento de los eventos durante el año, realizando un road map y planificación estratégica (D2 - D5 - A1 - A5)

Los aspectos que se crean en la estrategia para trabajar de manera soporte son:

DO Promover e implementar el uso de tecnología y materiales modernos en la decoración de eventos, aprovechándolo para generar nuevos clientes y nuevos aliados. (D1 - D2 - D3 - D6 - O1 - O2 - O3 - O4 - O6 - O7).

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1 Experiencia en la organización de eventos y decoración. 2 Publicidad y promociones personalizados a los clientes. 3 Originalidad en las decoraciones solicitadas. 4 Creatividad para realizar decoraciones innovadoras. 5 Exclusividad en el diseño de las cajas de decoración para los clientes. 6 Variedad de costos acorde al presupuesto del cliente. 7 Contactos con proveedores directos, donde el costo se hace mejor. 8 El producto soluciona una necesidad del mercado.	1 Desventaja con otras empresas que se encuentran posicionadas más tiempo en el mercado. 2 El concepto (Party box) no es de alta demanda, ya existen empresas dedicadas a este concepto. 3 Los clientes buscan empresas con más experiencia en el mercado. 4 Actualmente no se cuenta con recursos financieros tan fuertes como la competencia. 5 Es un producto que sólo se compra una vez cada festividad de los clientes. 6 La imagen de la marca aún no es tan reconocida en el mercado.
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1 Formar alianzas estrategias con otras empresas. 2 Conforme van pasando los años los usuarios van mostrando nuevos gustos y preferencias. 3 Crecimiento del comercio electrónico. 4 Mercado innovador, que no es estático. 5 Alta demanda por ubicación, con alta tendencia a crecimiento debido a la demanda. 6 Mejorar la selección del segmento del mercado. 7 Encontrar más proveedores con más variedad de productos.	Realizar decoraciones de alta calidad, innovadoras, exclusivas, a precios justos para cubrir las exigencias y necesidades de los clientes/consumidores. (F1 - F2 - F3 - F4 - F5 - F6 - F7 - O1 - O2 - O4 - O5 - O7)	Promover e implementar el uso de tecnología y materiales modernos en la decoración de eventos, aprovechándolo para generar nuevos clientes y nuevos aliados. (D1 - D2 - D3 - D6 - O1 - O2 - O3 - O4 - O6 - O7)
	Encontrar siempre el valor agregado que no tiene la competencia, usando los medios digitales actuales realizando un estudio de datos y mejorar la segmentación del mercado. (F8 - O3 - O6)	Fomentar el uso del concepto (party box) para la decoración e implementación de eventos, generando fidelización de clientes y apertura a los nuevos. (D4 - D5 - O5)
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1 Incumplimiento de proveedores. 2 Reacción de la competencia para innovar y captar más clientes. 3 Situación económica poco viable por temas en la ciudad. 4 Fidelidad del mercado por las empresas ya posicionadas. 5 Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores. 6 Una pandemia donde no se pueden hacer actividades sociales.	Lograr innovadores diseños decorativos personalizados, que tengan mayor impacto en los clientes/consumidores. (F1 - F2 - F3 - F4 - F5 - A2 - A4 - A5)	Uso óptimo de recursos teniendo en consideración que no se cuentan con los suficientes recursos económicos. (D1 - D3 - D4 - A2 - A3 - A4 - A6)
	Realizar estudios constantes de proveedores, que quiere el cliente/consumidor y estado de la ciudad, para elaborar planes de contingencia (uso de tecnología) para afrontar cualquier eventualidad. (F6 - F7 - F8 - A1 - A3 - A6)	Intensificar la búsqueda en mejores costos con proveedores y aprovechar el conocimiento del talento humano para el conocimiento de los eventos durante el año, realizando un road map y planificación estratégica (D2 - D5 - A1 - A5)

Figura 23. Análisis FODA, con matriz estratégica.

Diseño del modelo de negocio (Estrategia)

Basado en los estudios realizados en el análisis y el diseño, se crea un modelo para Open the box llamado **PUSH**, y no es el que todos conocen que son esos mensajes que se envían desde un servidor remoto hasta los dispositivos que tienen instalada una aplicación, sino la estrategia PUSH para Open the box se basa en las primeras letras que componen una frase construida para cada frente que se quiere establecer este plan, dando una respuesta a las necesidades que se tienen en el mercado, en empresas de eventos familiares para decoración o fiestas.

La tendencia de la globalización es cada vez más evidente viéndolo desde una perspectiva de proveedores y clientes, donde aumento el poder del consumidor, ya que se han visto cómo los productos y servicios se trabajan en conjunto generando un valor único en este tipo de eventos, por tal motivo **primero debe ser el cliente**, antes que cualquier otro factor.

Un factor clave para comprender este entorno competitivo en constante cambio es la difusión de la tecnología, que continúa evolucionando y expandiendo su tema de innovación, generando otro tema a desarrollar que es **urgencia de innovar**, que queda claro para seguir vigente a través del tiempo.

Se encuentra un panorama incierto por la economía del país, puede verse en principio como una amenaza para la empresa Open the box, y si este factor se gestiona de forma eficaz, puede ser una buena oportunidad para establecer una **sostenibilidad financiera** clara y estable, aunque Open the box Colombia no tiene la información

suficiente en sus estados financieros, que permitan hacer un seguimiento del presupuesto, para tener datos representativos en la toma de decisiones.

Algo que si se notó en los estudios previos es el desconocimiento de algún concepto para organizar eventos no tradicionales y poco estéticos, por tal motivo se tiene que **hablar del concepto party box** para posicionar Open the box de manera estratégica y conceptual.

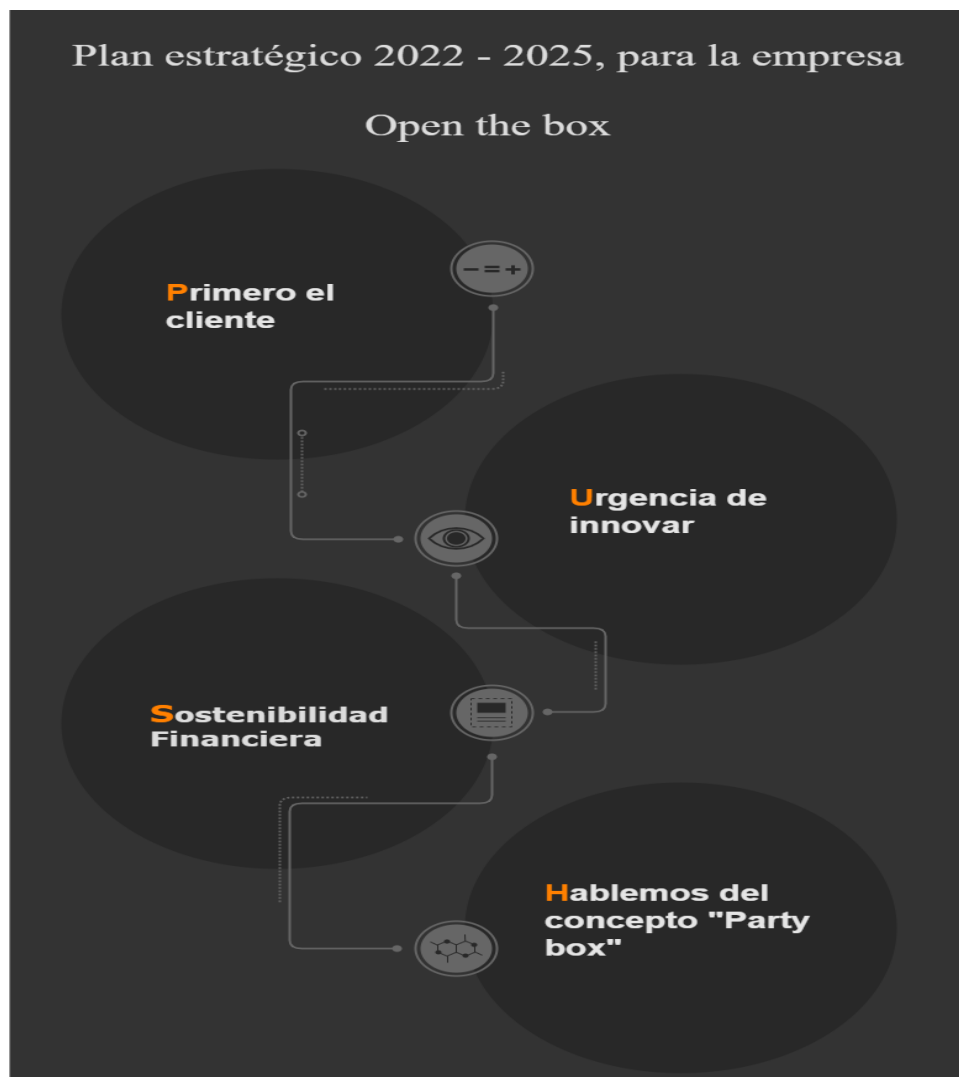


Figura 24. Plan estratégico 2022 – 2025, para la empresa Open the box.

Primero el cliente

Como sugiere el nombre de la primera palabra de la frase **p**rimero el cliente, tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente del evento familiar, creando la mejor experiencia de que nadie más pueda brindarle, posicionando Open the box como la empresa en quien confiar los eventos. La clave de esta estrategia es utilizar servicios y funciones para aumentar el valor de la empresa a los ojos de los clientes y preguntar siempre, ¿Cómo afecta el cliente por primera vez a la empresa? estableciendo una relación de beneficio mutuo entre el cliente y la empresa. Quiere decir, que todos ganan en el negocio. La mejor estrategia centrada en el cliente se centra tanto en las necesidades de los clientes como en las necesidades de la empresa. ¿Por qué? Porque si la empresa sienten que no se les valora, no se puede dar la prioridad a los clientes. Y si los clientes no están satisfechos, la empresa no puede estar satisfecha con su trabajo y por tal motivo puede quebrar si no hay ventas, si se puede notar es un círculo donde todos quieren ganar.

Conocer al cliente es clave para cualquier organización, por tal motivo en el diseño de la estrategia, se realizaron varios estudios para generar este perfil requerido, en el Módulo segmento de mercado se muestra en la Figura 13. Exposición de clientes potenciales, donde se crearían la afinidad con la empresa, conociendo desde la Figura 16. Mapa de empatía de los clientes, que es lo que quieren, donde nos da paso al segundo punto.





HACEMOS KITS TEMÁTICOS GENÉRICOS

Open The Box Generic

- Platos
- Cucharas
- Vasos
- Banderin Personalizado
- Toppers cupcakes
- Rosetones o abanicos
- Pompones
- Servilletas
- Globos
- Guirnalda Mesa
- Mantel



KIT GENERIC

- kit Decoración 10 personas
- Kit Decoración 20 personas
- kit Decoración 30 personas

SI HAY ALGO DE LO QUE ESTÁ
EN EL KIT QUE NO TE
FUNCIONA PARA TU EVENTO,
TE LO REEMPLAZAMOS POR
OTRO ELEMENTO!

Figura 25. Kits genéricos, donde primero es el cliente.

Identificar que quiere el cliente, puede demostrar una fuerte presencia como empresa prestadora de un servicio y llegar a tener la capacidad de abordar problemas diferenciará Open the box de la competencia y expondrá la estrategia de **Primero el cliente**.

La experiencia al cliente con Open the box, es clave para la organización, ya que hará todo lo posible para comprender lo que dice, siente y quiere el cliente. Estas dinámicas brindan información valiosa para el producto o servicio que se vaya a brindar dando una experiencia cada vez inolvidable.



Figura 26. Estrategia de Primero el cliente.

Los OKR's a manejar es el feedback de los clientes con las redes sociales, cada vez que se entregue un producto, se le pedirá al cliente sus respectivos registros fotográficos como insumo al portafolio de la empresa. Un ejemplo a este resultado es de 28 cajas vendidas en el segundo trimestre año 2021, se tienen 28 registros de promoción en las redes de la empresa, logrando un 100% de efectividad en la interacción y preocupación de los clientes, y el feedback es positivo en percepción.

Urgencia en innovar

Continuando con la estrategia se ven varios aspectos en nuestro modelo canvas *Figura 15. Diseño del modelo de negocio (Análisis)*, que son claves para esta estrategia y alineados con el DOFA, *Figura 23. Análisis FODA, con matriz estratégica*, lo siguiente:

Tendencia creciente de globalización dejando el concepto de mercado local ha desaparecido paso a paso, donde la empresa tendrá que abrir fronteras con la tecnología.

El poder del consumidor sigue en alza, ya que los consumidores han visto cómo la gama de productos y servicios se ha incrementado drásticamente y el poder que conlleva su opinión por la web.

Un factor clave para comprender este entorno competitivo en constante cambio es la difusión de la tecnología, que continúa evolucionando, moviéndose y quitando los límites hablando geográficamente. Los cambios que pueden afectar a la tecnología y cómo afectan a Open the box deben aprehender lo más rápido posible para:

Tener un sentido de urgencia para lo que requiera el cliente por medio de la tecnología, mostrando que la evaluación correcta dará respuesta rápida y eficazmente a las necesidades del cliente e incluso predecir sus necesidades futuras. Para obtener la información necesaria, puede se utiliza lo contemplado en la *Figura 15. Diseño del modelo de negocio (Análisis)*, que permite analizar el comportamiento y las necesidades de los clientes para crear nuevos productos o realizar mejoras a los productos existentes, así como explorar nuevos mercados.



Figura 27. Estrategia Urgencia en innovar.

En nuestro segundo paso es conocer el comportamiento de los competidores que da una ventaja competitiva para ir adelante en la tendencia del mercado, en este sentido,

utilizamos el llamado análisis comparativo como nuestra principal herramienta se ve en la *Figura 23. Análisis FODA, con matriz estratégica* y también en la *Figura 21. Análisis PESTEL para la empresa Open the box*, que encierra los procesos publicados en la *Figura 12. Proceso de Open the box* y productos de un negocio y compararlos con sus más directos y mejores competidores con el fin de mejorar el suyo rendimiento y cumplir o superar estos retos expuestos por el entorno competitivo.



La elaboración de una caja oscila de 12 a 15 días.

En el periodo de Junio – Julio de 19 entregas, 14 fueron en menos de 8 días, siendo el 74% de mejoras en los tiempos de respuesta, debido a que al cliente se le conocía y se sabía cuál era el requerimiento.

Figura 28. Urgencia en innovar - OKR tiempo de entrega.

Y por último la evolución continua, es estar alineados como empresa a la tendencia que está actual el mercado en cuanto tecnología, que lo más importante no es

acumular información, sino que para obtener buenos resultados con ella se debe centrar en los factores clave que distinguen al cliente como se estudió en *Figura 15. Diseño del modelo de negocio (Análisis)*, que quiere, como lo quiere y cuando lo quiere. Teniendo los datos de cada cliente y generando una base de datos centralizada, para realizar una analítica de negocio (BA) o una inteligencia de negocio (BI).

Los OKR's que se manejan son dos claros, en como la innovación tecnológica se centralizará en los productos dados por Open the box en diferentes plataformas para su comercialización, frente a la innovación en los procesos de la empresa sobre la estrategia de liderazgo en costes, quien se apoyará en la siguiente estrategia.

Y el otro factor de medida es el tiempo de respuesta a la solicitud del cliente a su necesidad, ya que al conocer lo que quiere el cliente, se puede llegar a ser predictivo y no reactivo, como se muestra en la figura 28, se está llegando a bajar la elaboración de una caja de 15 días, a 10 o 8 días. Ya en el periodo de Junio – Julio de 19 entregas, 14 fueron en menos de 8 días, siendo el 74% de mejoras en tiempos de respuesta, debido a que al cliente se le conocía y se sabía cuál era el requerimiento.

Sostenibilidad financiera

Como se mencionaba anteriormente no se tiene mucha información en cuanto al tema financiero, debido al comienzo que se tuvo en la empresa que fue muy impersonal y no se realizaba el seguimiento necesario. En esta estrategia se quiere validar lo investigado en *Figura 15. Diseño del modelo de negocio (Análisis)*, donde en el estudio

de costos y de los ingresos no se visualizan las ganancias que se han obtenido a lo largo de los años 2019, 2020 y lo que lleva el 2021

Como se ve en la *Figura 29. Sostenibilidad financiera, utilidad de los años*, los resultados de los dos primeros años, en el COVID la empresa crece un 763% impactando el presupuesto, donde se crea la estrategia de comenzar a invertir en un stock de productos para ser predictivos a los clientes, y así satisfacer en cuanto al producto que requieren y mejorar los tiempos de realización, también se crea un perfil de proveedores buscando los mejores en calidad y precios.



Los resultados de los dos primeros años, en el COVID la empresa crece un 763% impactando el presupuesto, donde se crea la estrategia de comenzar a invertir en un stock de productos para ser predictivos a los clientes, y así satisfacer en cuanto al producto que requieren y mejorar los tiempos de realización, también se crea un perfil de proveedores buscando los mejores en calidad y precios.

La diferencia en los dos primeros trimestres del 2020 y 2021 es un 64% negativo debido a la inversión que se está haciendo en la empresa, y el impacto del dólar en los productos. Se espera llegar en el 2021 a una utilidad mayor de los 6.5 millones de pesos, con una diferencia del 24% negativo con respecto al 2020, pero con un stock que llega superar los 5 millones de pesos.

Figura 29. Sostenibilidad financiera, utilidad de los años.

La diferencia en los dos primeros trimestres del 2020 y 2021 es un 64% negativo debido a la inversión que se está haciendo en la empresa, y el impacto del dólar en los productos. Se espera llegar en el 2021 a una utilidad mayor de los 6.5 millones de pesos, con una diferencia del 24% negativo con respecto al 2020, pero con un stock que llega superar los 5 millones de pesos.

Para empezar con la estrategia se definen tres puntos de vista, como lo son el mercado que va de la mano con el cliente, los proveedores y nuevas oportunidades de negocio, que se encontraron a través de estos 3 años de la empresa.

En la obtención de ingresos en torno a la demanda es tener claro, cuando se deben tener ciertas publicaciones, conceptos claros y con el stock que se tiene en la empresa se muestra que si lo necesitas, lo tienes en un tiempo record. Un ejemplo puede ser el día del amor y la amistad, que es en Septiembre, ya se tienen los kits creados y comprados, solo es mostrarlos por la Web, recibir el pago y entregar.

Otro punto es notable que en el estudio de mercado de proveedores, se obtiene unos costos más económicos en los productos que componen una caja de decoración, también poder tener la capacidad de negociación y con grandes volúmenes tener mejores beneficios en la obtención de productos.

Por ultimo crear nuevas fuentes de ingreso surgen por la necesidad que plantea el cliente, por ejemplo al comprar una decoración también preguntaban por regalos, por utensilios que se podían usar en la casa, entre muchas cosas que preguntan los clientes y a su vez las familias. Por esta razón se crea una línea llamada Open the box store como se ve en la Figura 31. Open the box store, que tiene muchas de las solicitudes que el cliente

solicitaba y la empresa ahora podría suplirlas genera valor a los clientes y otro ingreso a la empresa, ya se tienen ventas superiores de 300.000 pesos en tan solo mes y medio.



Figura 30. Estrategia Sostenibilidad financiera.

Otra línea son consultorías debido al diseño de las redes de la empresa, por ejemplo Wealth Makers Co, Laguna Beach Col y Delizie Pizzeria & Caffé ya usan los diseños creados por Open the box, pensando en crear una línea Open the box SM.

Los OKR's a manejar son claros y definidos por el presupuesto, superar el índice de utilidad del año 2020 que son 8'934.975 pesos netos para la empresa.



Figura 31. Open the box store.

Vender todo el stock que se tiene actualmente para darle movimiento a los productos, en márgenes de 5 millones de pesos, y seguir creando líneas de ingreso como la línea Store, por lo menos 2 líneas más en estos 3 años de este plan estratégico.

Hablemos del concepto Party box

La ventaja competitiva que se tiene al hablar del concepto party box, es que no existe ningún estudio sobre este término, hay empresas que hacen los eventos y no saben el trasfondo del concepto, y cuando se crea una encuesta de que creen que es el concepto party box en una palabra, se crea el mapa que se ve en la *Figura 31. Mapa de palabras concepto Party box*, mostrando que la marca es lo más importante como en la investigación se mostró en el término Love marker.



Figura 32. Mapa de palabras concepto Party box.

Se empieza la estrategia creando una experiencia digna de recordarse, ya que al crear en una caja con todo lo soñado por los clientes van atraer más clientes y ellos van a hacer la publicidad, y más encima se crea una importancia del concepto con el voz a voz por las redes, calles y oficinas, con una sonrisa después del evento.

Es fácil crear un evento, es lo que quiere toda familia, porque las actuales familias confían en lo que se publica en internet e investigar antes de comprar una experiencia, donde quieren no complicarse en su evento. Las familias buscarán en redes sociales o portales de opinión quién es la empresa organizadora, qué referencias se tiene sobre el concepto o incluso qué otros planes has organizado, para generar la expectativa.



Figura 33. Estrategia Hablemos del concepto Party box.

Una de las cosas que más confianza genera en los padres actuales es la seguridad que haya en el lugar del evento y la posibilidad de estar tranquilos porque sus hijos estarán vigilados por profesionales, así que haz hincapié en este poderoso aspecto.

Patentar el concepto Party box, es una ventaja competitiva debido a que incrementa el valor de los activos intangibles. Si la marca se encuentra registrada al momento de la valoración de la empresa, obtendrá un mayor valor en comparación con competencia.

Los OKR's a estudiar son los likes, retweet, views de las fotos de los clientes que compraron más que un producto un concepto, validándolo en herramientas de analítica de datos y WEB.

Se estudiarán las publicaciones que se dan por redes sociales, comparando con las ventas que se efectúan por la interacción por un post, donde debería ser el 35% de las ventas de Open the box.

Patentar el concepto Party box en menos de 3 años.

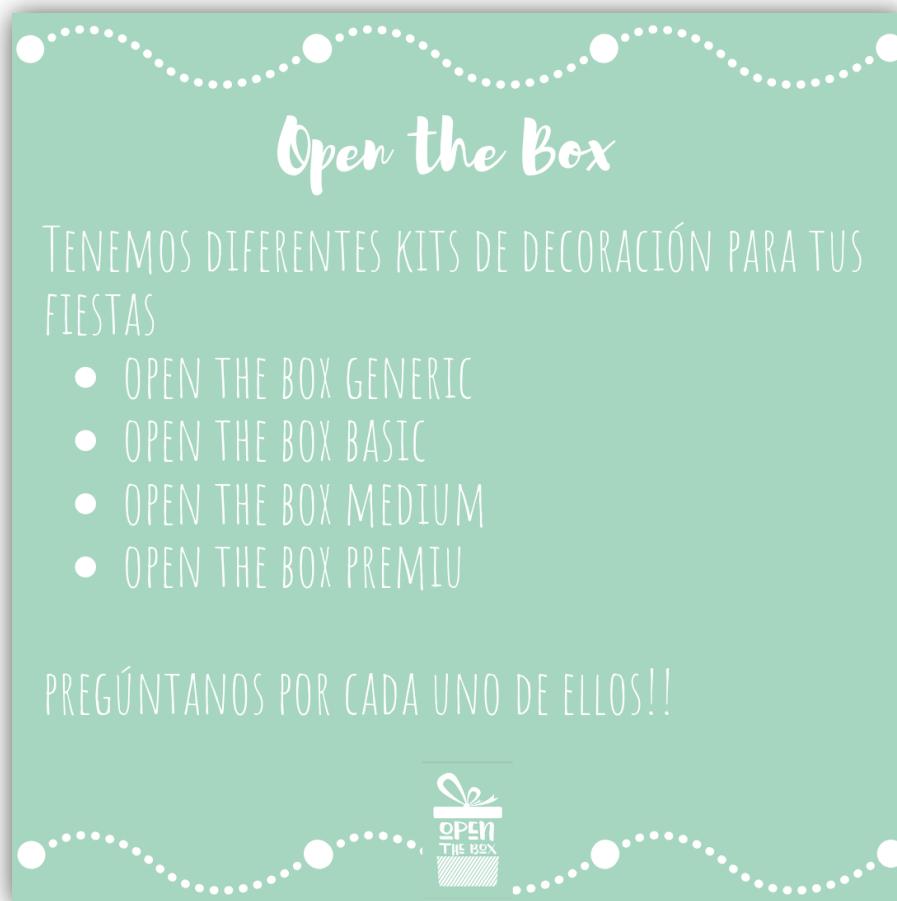


Figura 34. Promoción de Open the box.

Conclusiones

Para implementar esta propuesta de este modelo de negocio se realizó un tipo de investigación cualitativa, donde las personas expresaron, observaron y opinaron por qué la creación de valor para los clientes es tan importante para Open the box. Además de desarrollar la creatividad al brindar la experiencia de enamorarse Love Marker, también construye vínculos emocionales entre clientes y la empresa, realizando compras de cajas, conociendo el concepto Party Box. También se deja abierta la posibilidad para la implementación de nuevos modelos de negocios y fuentes de ingreso por medio de este concepto en eventos familiares.

En la estrategia planteada llamada PUSH tiene como objetivo que la primeras letras muestren a donde la empresa se inclinará, para tener mejor posicionamiento en el mercado, generar más recursos económicos, estar siempre alineados a la tendencia del mercado y que el concepto que se quiere mostrar ante la sociedad sea legalmente establecido.

Para realizar el control y seguimiento se plantean OKR's en cada uno de los frentes se crean mediciones en el transcurso de los 3 años propuestos. En la P de primero el cliente, se quiere manejar es tener un feedback de los clientes con las redes sociales, cada vez que se entregue un producto, se le pedirá al cliente sus respectivos registros fotográficos como insumo al portafolio de la empresa. En la U de urgencia en innovar es la respuesta a la solicitud del cliente a su necesidad, ya que al conocer lo que quiere el cliente, se puede llegar a ser predictivo y no reactivo, como se muestra en la figura 28, se está llegando a bajar la elaboración de una caja de 15 días, a 10 o 8 días. Sobre la S que

es el tema financiero, es superar las utilidades del año 2020 que son 8'934.975 pesos netos para la empresa, y año a año subir las ventas generadas, por la creación de más fuentes de ingreso creadas por la empresa, como filiales de Open the box. Y por último la H de hablar sobre el concepto party box, la principal tarea es mostrar esta opción como una de las principales en la organización de eventos, y patentar esta idea en Colombia.

Para comprender las motivaciones, actitudes, ideas e intereses del segmento de mercado realizado en el análisis de esta investigación, es importante señalar que es necesario desarrollar un plan de estratégico bien estructurado que busque el amor de los clientes con el fin de ganar la fidelidad a la marca haciendo tácito un concepto explorado llamado networking o conocido como voz a voz.

Al tener un fortalecimiento en la comunicación de todos los productos se fortalece la confianza con nuestro cliente, el compromiso del valor de la empresa y la calidad de una marca estable, para dar tranquilidad en generar un posicionamiento estratégico con un excelente plan y llegar a un mercado masivo por medios digitales.

El propósito de Open the box es hacer sonreír familias enteras, unir las por medio de una celebración y sobretodo no dejar pasar un momento especial en familia.

Recomendaciones finales

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar la operatividad y sobre todo la estrategia de la empresa Open the box, y por lo tanto se recomienda a los lectores que tengan interés en el proyecto, estimular los siguientes puntos en sus estudios.

- a. Las medidas de protección ambiental deben orientar que la actividad desarrollada por la empresa Open the box, tenga el propósito de hacer compatibles las estrategias de desarrollo económico y social, con las de preservación ambiental.
- b. Al ser una empresa con producto novedoso en el mercado local, se recomienda diseñar e implementar un plan de marketing en la universidad Santo Tomás que dé a conocer el producto al consumidor objetivo, que cumpla con los objetivos planteados y de esa manera garantizar la factibilidad del proyecto.
- c. Otra recomendación que se hace es que la empresa realice investigaciones sobre los nuevos conceptos sugeridos en otros países y los usos que tienen los productos que comercializa, para que cuente con todo el conocimiento necesario acerca de ellos y obtenga una ventaja competitiva sólida.
- d. Trabajar en mejorar el modelo utilizado en esta tesis para determinar la mejor forma de crear un plan estratégico como modelo para otras empresas a nivel comercial.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, Joao. "Inteligencia Estratégica: Un Sistema Para Gestionar La Innovación." *Estudios Gerenciales* 31.134 (2015): 100-10. Web.
- Aldás Manzano, Joaquín, Luisa Andreu Simó, and Rafael Currás Pérez. "La Responsabilidad Social Como Creadora De Valor De Marca: El Efecto Moderador De La Atribución De Objetivos." *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 22.1 (2013): 21-8. Web.
- Bedoya, Rodrigo Vélez, and Manuel Alfonso Garzón. "La Administración Es Algo Más Que Gerencia." *Revista Universidad y Empresa* 7.8 (2005): 7-30. Web.
- Bigné, Enrique, Aina Borredá, and María José Miquel. "El Valor Del Establecimiento Y Su Relación Con La Imagen De Marca Privada: Efecto Moderador Del Conocimiento De La Marca Privada Como Oferta Propia Del Establecimiento." *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 22.1 (2013): 1-10. Web.
- Boluda, Inés Küster, and Vicente Castillo Lozoya. "Efectos De Los Videojuegos En Las Marcas Emplazadas: La Transmisión De Emociones." *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* 16.1 (2012): 29-58. Web.
- Calderón Monge, María Esther, and Jannett Ayup González. "La Gestión De Marca Con Orientación Al Mercado. Una Perspectiva Desde Los Franquiciados." *Estudios Gerenciales* 24.108 (2008): 61-77. Web.

- Castro, Adriana Aguilera, and Sandra Cristina Riascos Erazo. "Direccionamiento Estratégico Apoyado En Las Tic." *Estudios Gerenciales* 25.111 (2009): 127-43. Web.
- Chedraui, Lorraine. "El Poder Del Posicionamiento. Caso Nirsa." *Innova research journal* 2.10.1 (2017): 36-41. Web.
- Claver-Cortés, Enrique, Eva M. Pertusa-Ortega, and José Francisco Molina-Azorín. "Estructura Organizativa Y Resultado Empresarial: Un Análisis Empírico Del Papel Mediador De La Estrategia." *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14.1 (2011): 2-13. Web.
- Collins-Dodd, Colleen, and Tara Lindley. "Store Brands and Retail Differentiation: The Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions." *Journal of Retailing and Consumer Services* 10.6 (2003): 345-52. Web.
- Correa, Gloria Amparo Serna, and Juan Francisco Miranda Miranda. "Experiencias De Planeación Organizacional En Centros Y Grupos De Investigación." *Estudios gerenciales* (2003): 73-94. Web.
- DEL-RIO, Jorge, Diego CARDONA-ARBELAEZ, and Ricardo SIMANCAS-TRUJILLO. "Propuesta De Un Modelo Teórico De Branding Para El Posicionamiento De La Marca Universitaria." *Revista Espacios* 38.53 (2017)Web.

- Esteban, Alvaro Alfonso, M. Elena Delgado Ballester, and Jenny Pelaez Muñoz. "¿Quién Ama a Las Marcas? Determinantes Personales Y De Consumo." *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* 18.1 (2014): 2-16. Web.
- Fuentes Medina, María Lilibeth. *Aproximación a Los Factores Determinantes De La Competitividad De La Empresa De Distribución Comercial*. Universidad de La Laguna, Servicio de Publicaciones, 2009. Web.
- Hernández-Betancur, Juan Esteban, Iván Montoya-Restrepo, and Luz Alexandra Montoya-Restrepo. "The Tree of Science of Deliberate and Emergent Strategies." *IIMB Management Review* 32.4 (2020): 413-33. Web.
- Ikeda, Ana Akemi, and Vanessa Gabas Garrán. "Cultura E Posicionamento Internacional De Marcas De Serviços." *REGE - Revista de Gestão* 20.1 (2013): 113-30. Web.
- Lazo, Luis. "Niveles De Posicionamiento De Marca a Nivel Internacional." *Contabilidad y Negocios* 1.2 (2006): 36-40. Web.
- Leitão, A., et al. "Roadmap for Business Models Definition in Manufacturing Companies." *Procedia CIRP* 7 (2013): 383-8. Web.
- Martín-Peña, María Luz, and Eloísa Díaz-Garrido. "Posicionamiento Estratégico De Las Empresas Industriales En Las Prioridades Competitivas De Operaciones: Desarrollo Y Aplicación De Un Indicador De Medida." *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 12.39 (2009): 59-94. Web.

- Mera, Mónica Rengifo, and Luciana Manfredi. "Carvajal Marca La Diferencia: Nuevo Posicionamiento De Marca Como Símbolo De Transformación Organizacional." *Estudios Gerenciales* 29.127 (2013): 266-71. Web.
- Mintzberg, Henry. "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy." *California management review* 30.1 (1987): 11-24. Web.
- Mora-Riapira, Edwin H., Mary A. Vera-Colina, and Zuray A. Melgarejo-Molina. "Planificación Estratégica Y Niveles De Competitividad De Las Mipymes Del Sector Comercio En Bogotá." *Estudios Gerenciales* 31.134 (2015): 79-87. Web.
- Moreno Guamán, Víctor Hugo. "Diagnóstico Y Plan De Comunicación Estratégica; Aplicado a La Organización De Eventos, Para La Empresa De Servicios Gran Víctor Eventos De La Ciudad De Cuenca." Web.
- Morán Torres, Andrés Felipe, Fabío Alejandro Contreras Trujillo, and Iván Gustavo Hernández Rodríguez. "No Title." *Creación de una propuesta de valor diferenciada para una agencia de medios* (2021)Web.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, 2010. Web.
- Pawle, John, and Peter Cooper. "Measuring emotion—Lovemarks, the Future Beyond Brands." *Journal of Advertising Research* 46.1 (2006): 38-48. Web.

Pintado Gallardo, Marta. "Plan De Relaciones Públicas Creativas Para Una Empresa De Diseño De Interiores: Relaciones Públicas Creativas Para Cónica Studio." (2021)Web.

Prados-Peña, Ma Belén, and Salvador Del Barrio-García. "How does Parent Heritage Brand Preference Affect Brand Extension Loyalty? A Moderated Mediation Analysis." *Tourism Management Perspectives* 36 (2020): 100755. Web.

Roberts, Kevin. *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. Powerhouse books, 2005. Web.

Rodríguez Nazate, Katy Leonor. "No Title." *Estudio de Factibilidad para la creación de una Empresa Organizadora de Eventos Sociales en la ciudad de Tulcán* (2020)Web.

Ross, Armando Barrios. "Sinergias Estratégicas Entre Empresas Y Sus Canales Comerciales." *Suma de Negocios* 5.10 (2014): 4-11. Web.

Saavedra Torres, José Luis. "Re-Lanzamiento Del Toyota Corolla." *Estudios Gerenciales* 26.117 (2010): 197-209. Web.

Schvarstein, Leonardo. *Diseño De Organizaciones*. Paidós, 1998. Web.

Serralvo, Francisco Antonio, and Márcio Tadeu Furrier. "Tipologías Del Posicionamiento De Marcas. Un Estudio Conceptual En Brasil Y En España." *Revista Galega de economía* 14.1-2 (2005): 1-15. Web.

Tarapuez, Edwin, Beatriz Elena Guzmán, and Ramiro Parra Hernández. "Estrategia E Innovación En Las Mipymes Colombianas Ganadoras Del Premio Innova 2010-2013." *Estudios Gerenciales* 32.139 (2016): 170-80. Web.

Westerman, George, Didier Bonnet, and Andrew McAfee. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press, 2014a. Web.

---. "The Nine Elements of Digital Transformation." *MIT Sloan Management Review* 55.3 (2014b): 1-6. Web.