



**Universidad Miguel Hernández**

**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE “ROOTLESS”**

**Curso académico 2022/2023**

**Convocatoria Junio,2023**

**Alumna: Sonia Martínez Marco**

**Tutora: Nicolasa Gallardo Sales**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS:

|  |    |
|--|----|
| TÍTULO, CITA, ABSTRACT Y PALABRAS CLAVE.....         | 4  |
| INTRODUCCIÓN .....                                   | 5  |
| a) Presentación del caso real.....                   | 5  |
| b) Objetivos, motivaciones y metodologías.....       | 5  |
| MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 6  |
| MODELO DE NEGOCIO .....                              | 7  |
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....                        | 10 |
| VENTAJA COMPETITIVA .....                            | 12 |
| EQUIPO PROMOTOR .....                                | 12 |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....              | 14 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO.....                            | 15 |
| a) Entorno general (análisis PESTEL) .....           | 15 |
| b) Entorno específico.....                           | 18 |
| • Análisis sectorial.....                            | 18 |
| • Análisis de los clientes.....                      | 20 |
| • Análisis de la competencia.....                    | 22 |
| ANÁLISIS INTERNO .....                               | 23 |
| a) Análisis de la cadena de valor .....              | 23 |
| b) Recursos y capacidades.....                       | 24 |
| ANÁLISIS DAFO .....                                  | 26 |
| MARKETING MIX .....                                  | 27 |

|   |           |
|---|-----------|
| a) Estrategias de producto.....                             | 27        |
| b) Estrategias de precio.....                               | 29        |
| c) Estrategias de distribución.....                         | 30        |
| d) Estrategias de comunicación.....                         | 32        |
| <br>  |           |
| <b>ESTRUCTURA FINANCIERA.....</b>                           | <b>34</b> |
| <b>PLANES DE EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO.....</b>               | <b>36</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y EVALUACIÓN DEL RIESGO .....</b>           | <b>38</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....</b>                       | <b>38</b> |
| <br>  |           |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>                                    |           |
| <b>Figura 1. MODELO DE NEGOCIO .....</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>Figura 2. ANÁLISIS PESTEL .....</b>                      | <b>16</b> |
| <b>Figura 3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b> | <b>20</b> |
| <b>Figura 4. ANÁLISIS DAFO .....</b>                        | <b>27</b> |

- Título, cita, abstract y palabras clave.

### **Título**

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE “ROOTLESS”

### **Cita**

“Una forma especial de coleccionar recuerdos”

### **Abstract**

El presente trabajo se enfoca en el análisis estratégico de la empresa de accesorios personalizables “Rootless”. Se lleva a cabo una investigación sobre la compañía, su modelo de negocio y sus valores, de modo que se vuelve posible identificar las fortalezas y oportunidades con las que se encuentra en el mercado, así como las debilidades y amenazas.

En primer lugar, se explica el caso real en la introducción, a parte de los objetivos, motivaciones y metodología del estudio. Seguidamente, el trabajo se enfoca en la descripción de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.

El grueso del trabajo, posteriormente, se centra en realizar un análisis del modelo de negocio, los detalles del producto comercializado, así como la forma en la que este último y las tecnologías empleadas otorgan diferenciación a la marca. Por último, se presta atención a la estrategia de marketing mix y a la estructura financiera de la empresa.

### **Palabras clave**

innovación, personalización, Rootless, competencia y posicionamiento.

- **Introducción:**

- Presentación del caso real.

El caso real presentado en el documento es la empresa de accesorios personalizables “Rootless”. Se trata de una empresa relativamente nueva en el mercado, la cual se dedica a comercializar con accesorios personalizables a través de su web online, tanto para personas como para mascotas, centrándose en la producción sostenible. La empresa salió al mercado en 2021 impulsada por un grupo de emprendedores cuya visión va más allá de un beneficio económico: ofrecer productos que no perjudiquen al medio ambiente, promoviendo a su vez la moda sostenible.

A pesar de su propuesta basada en la innovación de los accesorios convencionales, la empresa se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo, en el que la imagen de consumo ecológico está a la orden del día. Es por este motivo por el que se realiza el análisis estratégico, ya que nos va a permitir conocer las oportunidades y amenazas a las que se va a enfrentar “Rootless” en el mercado, y a partir de ello plantear las estrategias que puedan resultar más efectivas de cara al futuro.

- Objetivos, motivaciones y metodología

El objetivo de este trabajo es conocer cómo se desenvuelve en el mercado una empresa que lleva un tiempo reducido en activo y que presenta unas determinadas características. Para ello se lleva a cabo un estudio de identificación de las tendencias del mercado, en el cual se puedan determinar factores que puedan afectar al desempeño empresarial, así como llevar a cabo la búsqueda fórmulas para la mejor gestión de este desempeño.

En cuanto a la metodología, se emplearán distintas herramientas de análisis empresarial que nos permitan cumplir el objetivo último del trabajo.

Por una parte, encontramos el análisis DAFO, método que nos permite conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, así como conocer que estrategias serán más efectivas para que la empresa sea más competitiva.

Por otra parte, se lleva a cabo un análisis del entorno. A partir de este se conocen las tendencias del mercado en el que opera la empresa, a los clientes de la empresa, de modo que la marca sea capaz de satisfacer sus necesidades y conseguir su fidelización y, por último, a los competidores directos e indirectos.

Además, se introduce un análisis interno, de modo que se puede profundizar en la cadena de valor de la empresa. Con este método se identifican una serie de actividades con las que la empresa crea valor para sus clientes y, a su vez, se consiguen optimizar los procesos internos empresariales.

Por último, se entrará en el análisis de marketing mix de la marca, así como en el de su estructura financiera.

- **Misión, visión, valores y objetivos estratégicos**

La misión de Rootless es crear una nueva forma de guardar los recuerdos, de modo que se origina un nuevo concepto a la hora de coleccionar fotografías o postales de un viaje o evento importante.

La visión de la empresa, por su parte, trata de ofrecer productos de calidad, fabricados a partir de procesos y materiales respetuosos con el medioambiente, acompañados de una propuesta sencilla y novedosa. De este modo, a parte del significado del propio producto, se refleja que el consumo también se puede llevar a cabo de forma responsable, reforzando la satisfacción de los clientes al realizar una compra e interactuar con la marca.

En cuanto a los valores, se trata de un grupo amante de la naturaleza, una vida activa y las nuevas tecnologías; base que fundamenta su compromiso e ímpetu por actuar de forma consecuente con el medioambiente, especialmente en un momento tan delicado como el actual. La innovación también forma parte de sus principales valores.

- **Modelo de negocio**



Figura 1. Fuente: Elaboración propia.

## ACTIVIDADES CLAVE

Entre las actividades clave de la empresa encontramos la innovación técnica del producto y el activismo medioambiental.

## SOCIOS CLAVE

En primer lugar, existe una alianza con empresas de reparto las cuales actúan como operadores logísticos para Rootless, como son UPS y Correos. Este convenio permite que los pedidos salgan desde el almacén situado en España y se distribuya hasta el punto de entrega.

En segundo lugar, es importante hacer hincapié en las relaciones que establece la empresa con algunas ONGs, como es el caso de ONE TREE PLANTED, lo cual permite que por cada pedido realizado en Rootless se plante un árbol.

En tercer lugar, los proveedores de la piel vegana empleada en el producto de la empresa, así como de las anillas y collares son importantes para la marca.

## PROPUESTA DE VALOR

Otorgar al cliente la posibilidad de comprar un accesorio personalizable con el recuerdo o experiencia deseado por el mismo, al mismo tiempo que realiza un consumo responsable.

## RELACIONES CON LOS CLIENTES

A los clientes se les facilita la compra online de los artículos de la marca ya que la página web es fácil de manejar. Además, cuenta con una atención al cliente cercana al consumidor, ya que este lo controla un miembro real de la empresa y no un chatbot.

## SEGMENTOS DE CLIENTES

Los artículos comercializados por la marca pueden ser consumidos por personas de cualquier rango de edad y sexo. Un segmento muy importante al que dirigir el producto es el que comprende personas con conciencia medioambiental.

## CANALES

El principal canal empleado es su página web, único medio por el que actualmente se puede realizar la compra de sus productos. Su marketing se realiza de forma online a partir de sus redes sociales, especialmente en Instagram y Facebook.

## RECURSOS CLAVE

El recurso clave con el que cuenta la empresa es con la versatilidad de su producto. Debido a que se trata de accesorios, existe una amplia variedad de posibilidades con la cual la empresa puede comercializar.

## ESTRUCTURA DE COSTES

En primer lugar, la empresa cuenta con el coste de sus certificados que prueban que su producto es vegano y responsable con el medioambiente, como es el PETA. En segundo lugar, el coste de producción y de remuneración del equipo, así como el coste que tendrá que abonar a las marcas de reparto, que son Correos y UPS.

## FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos provienen fundamentalmente de las compras realizadas mediante su página web.

- **Descripción del producto**

El producto con el cual comercializa la marca consta de dos partes, la anilla en la que se grabará el mensaje deseado por el cliente y el objeto en el que se portará la misma.

La primera de ellas, y la cual es la base del producto, es una anilla fabricada con acero inoxidable de alta calidad con un grado 316L. Además, el acero cuenta con un revestimiento para evitar la corrosión y el desgaste del producto, llamado PVD (Physical Vapour Deposition), que, asimismo, acorde con los valores de la marca, es respetuoso con el medio ambiente. Estas anillas contienen un grabado en la parte exterior que certifica la autenticidad del producto. Debido a que se trata de una anilla personalizable, el cliente podrá escoger entre los colores plata, oro, oro rosa, negro y rainbow, así como el tipo de grabado, pudiendo grabar 1 de las caras de la anilla o ambas y, escogiendo la frase o palabra deseada hasta un máximo de 28 caracteres, números o símbolos.

La segunda parte del producto es la parte que portará la anilla previamente diseñada, ofreciéndose varias opciones. Una de ellas sería un collar fabricado en acero inoxidable 304 y recubierto en PVD, existente en los mismos colores que la anilla y con diferentes tamaños del eslabón, pasando por el más fino, el medio y hasta el más grueso. Otra opción sería portar la anilla en una pulsera trenzada hecha a mano con poliéster resistente al agua y fabricado con plástico reciclado, ofreciéndose 10 combinaciones posibles de colores

tanto para la anilla como para la pulsera. La tercera y última opción es un llavero que se confecciona a mano con piel 100% vegana y un material procedente de la aleación de Zinc con microfibra de poliéster reciclado, ofreciéndose 7 combinaciones de colores para anilla y llavero.

Todas las partes descritas del producto cuentan con los certificados PETA Approved Vegan y Global Recycled Standard.

El packaging también es una parte importante del producto ya que conforma la primera impresión del cliente al recibirlo y, su composición también es importante para ser respetuosos con el medio ambiente. Se trata de un diseño sencillo, de peso reducido con motivo de disminuir las emisiones netas de carbono, fabricado con pulpa de madera procedente de plantas de producción sostenibles, envuelto en una bolsa 100% compostable con la que se realiza el envío, vegano y reciclable.

El precio del producto completo dependerá de la opción escogida. La parte fundamental del producto son las anillas, las cuales tienen un precio de 10 euros por unidad. Seguidamente, el cliente escoge donde quiere portar las anillas, pudiendo elegir entre collares, pulseras y llaveros. El precio de los collares oscila entre los 20 y 30 euros, dependiendo del grosor y diseño del mismo, el de las pulseras, las cuales ya incluyen la anilla, se mueve entre los 25 y los 30 euros. Por último, los llaveros parten de los 25 euros hasta los 45. Como última incorporación al catálogo de la marca, encontramos las anillas personalizadas para mascotas, las cuales tienen un precio de 21 o 23 euros.

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Rootless está basada principalmente en la diferenciación del producto, aplicada a varios ámbitos de su estrategia, desde las características del producto hasta las características de la propia empresa.

En primer lugar, Rootless cuenta con una ventaja competitiva basada en las características del producto. La clave de esta diferenciación se centra en la posibilidad de personalizarlo con las propias experiencias del cliente, transformando un producto habitual como puede ser un collar o una pulsera en un recuerdo único y personalizado a gusto del consumidor. Además, trabajar con accesorios permite verticalizar la marca y ampliar en mayor medida su público objetivo, debido a la posibilidad de atribuir una mayor profundidad al producto, ya que dentro de una misma línea de producto, que en este caso serían los accesorios, se pueden crear varias versiones del mismo.

En segundo lugar, las características de la propia empresa permiten a la marca, a partir de sus valores e identidad propia, posicionarse a su favor en el mercado, entendiendo su Responsabilidad Social Corporativa como una ventaja competitiva. Las acciones sociales de la empresa existen desde la base de la misma, ya que su razón de ser, obviando la parte económica, se fundamenta en llevar a cabo acciones y crear conciencia medioambiental, así como la preocupación que muestra la misma porque todos sus productos sean veganos y que su producción y distribución causen el mínimo impacto en el medio.

- **Equipo promotor**

El equipo promotor de Rootless está formado por un grupo de 6 socios, cada uno de ellos especializado en un campo distinto, desde diseñadores y actores, hasta ingenieros y desarrolladores web. Parte del equipo procede de un e-commerce español, a partir del cual pudieron adquirir experiencia y aprovechar los conocimientos adquiridos durante esa etapa para emprender otro proyecto en conjunto que les permite compartir sus valores con la sociedad y crear conciencia en el ámbito medioambiental.

### **Sergio Mora**

Director de Marketing & co-CEO

Graduado en Ingeniería mecánica, ocupaba el puesto de CMO en el grupo Saldum, especialmente en Hawkers.

### **Álvaro Cabeza**

Director Creativo

Director Creativo en Hawkers.

### **Pablo Velasco**

Director Técnico.

Graduado en Ingeniería Informática de Sistemas y CTO del grupo Saldum, principalmente de Hawkers.

### **Alejandro Coves**

Director de Medios y Operaciones.

Director de Eventos y Colaboraciones, departamento de marketing offline del grupo Saldum.

### **Miguel Ángel Silvestre**

Relaciones Públicas y Negocio.

Actor de cine y televisión desde el año 2007.

### **Santos**

COO.

Graduado en Ingeniería mecánica. Director de marca y operaciones de la marca Bratleboro.

- **Responsabilidad Social Corporativa.**

La empresa Rootless se caracteriza por su compromiso con la naturaleza, el cual promulgan a través de su activismo integrado en la actividad empresarial.

La iniciativa ONE TREE PLANTED, se suma al esfuerzo de desarrollar un producto sostenible y vegano, plantando un árbol por cada pedido que se realiza, con la motivación de reducir la huella de carbono. La reforestación implica una mejora en la calidad del aire y del agua, además de contribuir a la creación de puestos de trabajo en zonas desfavorecidas.

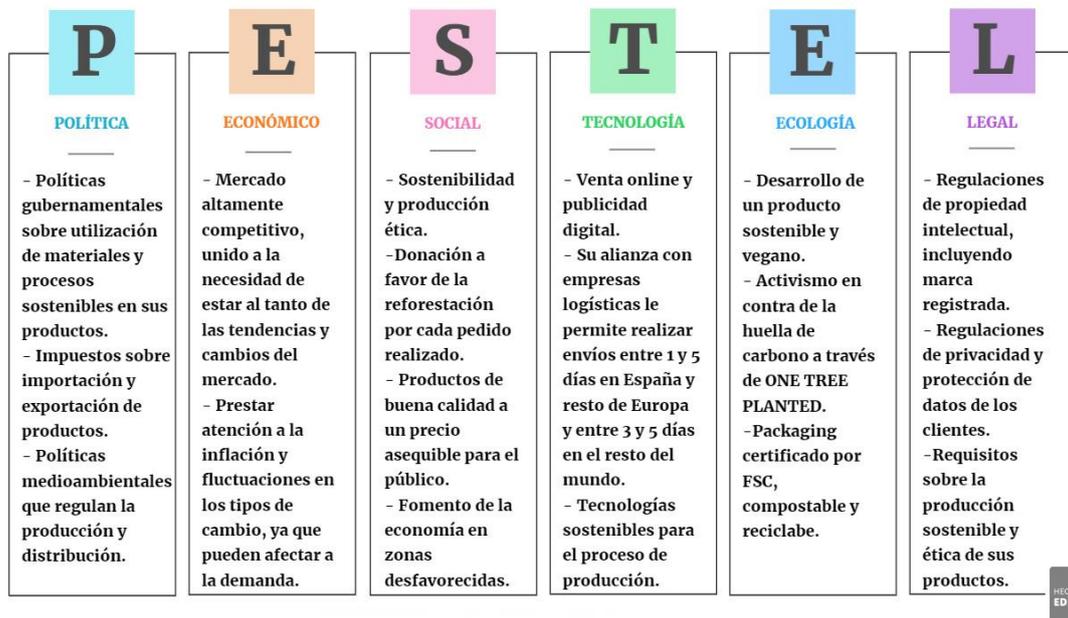
La empresa cuenta con el certificado PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) Approved Vegan, el cual se otorga a productos no alimentarios que no han dañado a ningún animal durante el proceso de fabricación del producto. El interés de las

empresas por implementar este sello en sus productos viene determinado, en adición a ser respetuosos y crear conciencia sobre el medio ambiente, porque las encuestas realizadas sobre textiles y sostenibilidad en los últimos años determinan que, sobre todo millenials y los Gen Zers, tienen más conciencia social en cuanto a la explotación de la industria textil sobre el medio ambiente, por lo que este sello es una forma sencilla de determinar que productos tienen conciencia sobre el medio ambiente. En el caso concreto de Rootless, recibe el certificado debido a que sus llaveros son fabricados con piel vegana confeccionada con un tipo de microfibra compuesta por una mezcla de poliéster reciclado y nailon.

La contaminación de mares y océanos es otro tema que abarca la responsabilidad social de la marca. Con la intención de suprimir el uso de plástico en sus productos, se ha sustituido este material por el denominado RPET, tratándose este de un material procesado partiendo de desechos plásticos. A partir del uso de este material la empresa tiene la intención de reducir a nada el uso del plástico en sus productos.

- **Análisis del entorno:**
  - Entorno general (análisis PESTEL)

# ANÁLISIS DE PESTEL



HECHO CON  
EDIT.ORG

Figura 2. Fuente: Elaboración propia.

**Político:** La empresa se encuentra en el mercado de accesorios sostenibles y, por lo tanto, está sujeta a las regulaciones gubernamentales en cuanto a la utilización de materiales y procesos sostenibles en sus productos. Por otro lado, puede verse afectada por las políticas fiscales del gobierno en cuanto a impuestos sobre importación y exportación de productos. Además, puede verse afectada por las políticas medioambientales gubernamentales que regulan la producción y distribución de productos.

**Económico:** El mercado de los accesorios es altamente competitivo, por lo que la empresa debe mantenerse al tanto de las tendencias y necesidades de los consumidores para seguir siendo atractiva a ojos de sus clientes actuales y potenciales. También debe considerar

los factores económicos que pueden afectar la demanda de sus productos, como la inflación y la fluctuación del tipo de cambio.

Social: La empresa se enfoca en la sostenibilidad y la producción ética de sus productos, lo que puede ser atractivo para los consumidores que buscan marcas responsables. Además, la empresa ofrece un producto de buena calidad y a un precio asequible al alcance del público en general. Por otro lado, es activista en cuanto a la reforestación.

Tecnológico: La empresa puede aprovechar la tecnología para llegar a nuevos clientes a través de la venta online y la publicidad digital. También puede beneficiarse del uso de tecnologías sostenibles en su proceso de producción. Es muy importante su alianza con las empresas logísticas que le permiten realizar envíos en España y resto de Europa entre 1 y 5 días hábiles, además de al resto del mundo entre 3 y 5 días.

Ecológico: La empresa se enfoca en la sostenibilidad y la producción ética, lo que puede atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente. Se centra en el desarrollo de un producto sostenible y vegano. Además, realiza acciones de activismo en contra de la huella de carbono, a través de la plataforma ONE TREE PLANTED, promoviendo a su vez la economía en zonas desfavorecidas.

Legal: La empresa debe cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la propiedad intelectual, incluyendo la marca registrada y los derechos de autor. Además, también debe cumplir con las regulaciones de privacidad y protección de datos personales de los clientes. También debe asegurarse de cumplir con los requisitos legales y éticos relacionados con la producción sostenible y ética de sus productos.

- **Entorno específico:**

- **Análisis sectorial**

El análisis sectorial de la empresa se realizará a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Amenaza de nuevos competidores:

Dado que existe una barrera de entrada relativamente baja en la industria de accesorios de viaje, los nuevos competidores podrían representar una amenaza. LiveRootless, por otro lado, ya tiene su lugar en la industria y ofrece una amplia gama de productos a sus clientes, lo que podría ser un problema para los nuevos competidores que buscan introducirse en el mercado.

Rivalidad entre competidores existentes:

La competencia en la industria de accesorios es alta, ya que hay muchos negocios especializados en el sector. Uno de los competidores más directos de Rootless es la empresa Vagabond Life. A pesar de la intensa competencia, Rootless se distingue de sus competidores al ofrecer productos de alta calidad y poner un fuerte énfasis en la sostenibilidad, lo que le da una ventaja sobre la competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Los productos de LiveRootless pueden tener como sustitutos accesorios sin personalizar. Entre ellos se pueden encontrar los productos ofrecidos por marcas como Tous, Pandora o PdePaola, las cuales, además de contar con productos que puedan

sustituir a los de la marca Rootless, también cuentan con un renombre que los posiciona en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores:

Rootless depende de sus proveedores para obtener materiales y componentes de alta calidad para sus productos, por tanto, si estos deciden aumentar los precios o dejar de suministrar, causarían un impacto significativo sobre los resultados de la empresa. En concreto, los proveedores con más poder sobre la empresa son, entre otros, las empresas de logística y transporte, UPS y Correos Express, cuya presión sobre la empresa podría causar retrasos en los envíos o incluso que no sea posible realizar las entregas. Por otro lado, las empresas suministradoras de la piel vegana, con la que confeccionan sus productos pueden tener poder sobre precios y disponibilidad.

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores tienen un alto poder de negociación en la industria de accesorios, ya que hay una gran cantidad de competidores en el mercado y los productos son relativamente similares. Los compradores pueden comparar fácilmente precios y características, lo que hace que sea difícil para las empresas establecer precios más altos. Sin embargo, Rootless se diferencia de sus competidores al ofrecer productos sostenibles y de alta calidad, lo que podría atraer a compradores dispuestos a pagar precios más altos.

# LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Figura 3. Fuente: Elaboración propia.

## ○ Análisis de los clientes

Debido a que los clientes suponen una gran influencia en el mercado, es importante abordar varios aspectos con respecto a ellos.

En primer lugar, en cuanto a la segmentación de clientes, la empresa se dirige a un público joven, urbano y con un estilo de vida activo, que valora la calidad y el diseño en sus accesorios. La segmentación se puede realizar atendiendo a varios criterios:

- Demográfico: Rootless están dirigidos tanto a hombres como mujeres de todas las edades, por lo que la empresa no parece estar enfocada en un segmento demográfico específico.

- Geográfico: La empresa vende sus productos a nivel internacional, aunque la mayoría de sus ventas se concentren en España.
- Psicográfico: Rootless podría segmentar su mercado por el estilo de vida, por ejemplo, por el interés en la vida al aire libre y viajera o por la preocupación por el medio ambiente, ya que uno de sus principales enfoques sería el de guardar recuerdos de viajes y eventos específicos y, además, son respetuosos con el medio ambiente.
- Comportamiento: Para este criterio, Rootless podría segmentar su mercado por el tipo de recuerdo que desean guardar sus clientes, por ejemplo, de un viaje, de un acontecimiento especial o de sus mascotas.

En segundo lugar, la empresa involucra a los clientes ofreciendo una experiencia de compra personalizada, además de ofrecer un servicio cercano y no automatizado al cliente que puede darle tranquilidad. Por otro lado, el impacto de las redes sociales en los clientes actuales y potenciales de Rootless es significativo ya que la empresa está muy activa en las redes sociales y cuenta con el apoyo de influencers y bloggers de moda y estilo de vida.

En tercer lugar, la sensibilidad al precio es un factor muy importante para la empresa. Trabaja en un mercado altamente competitivo, por lo que, aunque los productos que ofrece sean de alta calidad, debes considerar que el precio puede ser muy restrictivo en tu decisión de compra. Así que hay que encontrar la mejor relación calidad-precio para mantenerse atractivo en el mercado.

Por último, es importante reforzar la compra online, para que le sea posible ofrecer una experiencia de compra online satisfactoria al cliente, ya que por el momento solo ofrecen esta forma para adquirir sus productos.

- **Análisis de la competencia**

Es fundamental tener en cuenta una serie de factores al realizar un análisis de la competencia de Rootless. El primer paso es identificar a sus competidores directos y evaluar el producto que ofrecen, si sus precios son más competitivos teniendo en cuenta el factor calidad-precio o si sus estrategias de marketing pueden llegar a ser más efectivas que las propias.

Vagabond Life, una empresa que también ofrece accesorios personalizables es uno de los principales rivales de LiveRootless. A la hora de analizar la competencia se deben tener en cuenta los siguientes factores:

En cuanto a los productos y servicios proporcionados por Vagabond Life y Rootless proporcionan servicios similares, así como anillas personalizables, collares para portar las anillas y llaveros. Sin embargo, LiveRootless también ofrece productos distintivos como productos para mascotas, que es una nueva incorporación a su catálogo y está separada de su sección de productos generales.

Si tenemos en cuenta los precios, centrándonos por ejemplo en las anillas, el precio de Vagabond Life es menor al de Rootless, si bien es cierto que en la propia página web de Rootless puedes encontrar una descripción más detallada acerca de los materiales empleados en su producto, lo que puede llevar al cliente a confiar más en ese producto.

Por último, sobre el posicionamiento de la marca, cabe destacar que ambas empresas se enfocan en un mercado sostenible y con un similar estilo de vida, sin embargo, la empresa Vagabond Life muestra un enfoque específico hacia los viajes, lo que implica que se concentra más en un nicho de mercado concreto en comparación con Rootless.

- **Análisis interno:**
  - **Análisis de la cadena de valor**

A partir del análisis de la cadena de valor, vamos a identificar las actividades clave que se llevan a cabo desde Rootless para crear valor para los clientes.

Actividades primarias:

- **Logística interna:** En la situación particular de la empresa, se refiere a la recepción y almacenamiento de complementos de moda en su almacén.
- **Operaciones:** la actividad principal de Rootless implica el diseño, la fabricación y la distribución de accesorios que se pueden personalizar.
- **Logística externa:** Rootless entrega productos a sus clientes a través de su plataforma on-line.
- **Marketing y ventas:** esto incluye la promoción y venta de productos a través de su tienda on-line y redes sociales.
- **Servicio postventa:** incluye la atención al cliente y la solución de incidencias relacionados con los productos.

## 2. Actividades de soporte:

- Infraestructura: engloba tanto la gestión de la infraestructura tecnológica, en cuanto a página web y procesos de diseño de producto, como el mantenimiento del almacén.
- Gestión de recursos humanos: incluye la gestión de los salarios y beneficios, en caso de que se realice alguna contratación también entraría en esta actividad.
- Desarrollo de tecnología: incluye la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para la producción de accesorios personalizables.
- Adquisición: la compra de todos los materiales, como puede ser la piel vegana o las anillas, y equipos necesarios para la producción de los accesorios.

En cuanto a la selección de los puntos de valor, encontramos las actividades más importantes para la creación de valor de la empresa.

En primer lugar, la creación y el diseño de los accesorios, ya que, si la empresa continúa innovando y manteniéndose al día en las tendencias, conseguirá una ventaja competitiva.

En segundo lugar, el servicio postventa, ya que a partir de este consigue satisfacer las necesidades del cliente y, por consiguiente, su fidelización. Por último, es muy importante la logística externa, debido a que garantizar una entrega rápida y eficiente puede suponer en algún punto también una ventaja competitiva.

### ○ **Recursos y capacidades**

Los recursos de Rootless se pueden clasificar en dos grandes grupos, tangibles e intangibles y, a partir de ahí, se continúa segregando.

- Tangibles:

Financiero: El negocio ha sido capaz de atraer inversores que han aportado dinero a su crecimiento y desarrollo.

Físicos: En este apartado incluiríamos la oficina en la que se desarrolla la actividad de la empresa, situada en Elche, Alicante. Por otro lado, la maquinaria necesaria para producir el producto, como es la máquina empleada para grabar el mensaje personalizado de los productos.

- Intangibles:

Humanos: Este recurso lo componen los miembros de la plantilla de Rootless, formada por sus socios, los cuales aportan conocimientos y aptitudes procedentes de distintas ramas, desde ingeniería e informática, hasta marketing.

No humanos: Dentro de esta sección, se divide el recurso intangible no humano, en recursos tecnológicos y organizativos. En primer lugar, el tecnológico comprende la plataforma digital, a través de la cual se comercializan los productos de Rootless, la cual además es de simple uso y ofrece valoraciones de otros usuarios para guiar la compra de próximos clientes. En este mismo punto entra el equipo técnico que mantiene la plataforma y la mejora para hacer óptima la experiencia de compra. En segundo lugar, en cuanto al organizativo, la empresa promueve una cultura creativa en base a su producto, lo que puede posicionar su marca en un futuro.

En cuanto a sus capacidades, la empresa destaca por su capacidad cultural de innovar sobre un producto tradicional y muy explotado en el mercado, lo que además implica que existe un trabajo en equipo a partir del que se crea una cultura colaborativa en la empresa.

Por otro lado, en cuanto a sus capacidades funcionales, el equipo tiene el control de la cadena de suministro para garantizar que los productos se entreguen a tiempo y en buenas condiciones a través de sus intermediarios logísticos. Además, incluye la capacidad de resolver cualquier problema técnico que pueda surgir en cualquiera de sus productos.

- **Análisis DAFO**

La herramienta DAFO es relevante como análisis estratégico de la empresa, debido a que facilita y hace más clara la toma de decisiones a nivel corporativo. En el siguiente cuadro se muestra el correspondiente a la empresa Rootless:

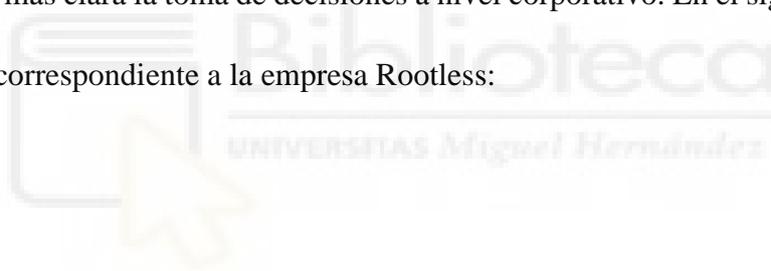




Figura 4. Fuente: Elaboración propia.

- **Marketing mix:**
  - **Estrategias de producto**

En este punto se concretan varias respuestas a determinadas preguntas, todas ellas relacionadas con el concepto del producto, el público objetivo y la distinción y posicionamiento del producto. Posteriormente, se explicará la estrategia de fidelización llevada a cabo.

En primer lugar, el producto con el que comercializa la empresa es físico, ya que se trata de accesorios personalizables. En segundo lugar, el público objetivo al que va dirigido el

producto es amplio, ya que, a pesar de que la marca puede estar enfocada a un público viajero, engloba a todo tipo de personas, de cualquier edad y sexo. En tercer lugar, el producto, que lleva implícita la razón de ser de la marca, tiene como distintivo, tanto la personalización, como el respeto hacia el medio ambiente, lo que lo posiciona en el mercado y en la propia mente del consumidor con respecto al resto de marcas de accesorios.

Por otro lado, se lleva a cabo una estrategia de fidelización del cliente partiendo de la explotación de varios factores y puntos fuertes del producto con el que comercializa la empresa. Los factores mencionados van desde características físicas del producto, hasta vinculaciones emocionales con el mismo, y son los siguientes:

- **Experiencia personalizada:** La empresa proporciona la opción de tener accesorios personalizados ajustados a los gustos y preferencias de cada consumidor. Esta experiencia propicia la creación de un vínculo emocional entre el cliente y la marca, lo que puede derivar en un mayor grado de fidelidad. Este factor es muy importante en empresas como Rootless que no llevan mucho tiempo en el mercado, debido a que, si consiguen que la personalización sea percibida como positiva por sus clientes, serán capaces de crear una base de clientes afianzada.
- **Diferenciación de la competencia:** La propuesta de producto de la marca es distintiva en comparación a los productos ofrecidos por otras marcas de accesorios. La capacidad de destacarse sobre la competencia, a partir de la combinación de personalización, moda y accesorios tanto para personas como

para mascotas, puede ser un escenario muy favorable para la fidelización de los clientes.

- **Identificación con la marca:** La marca brinda la oportunidad de expresar tanto el estilo propio como la personalidad del cliente, e incluso de sus mascotas, a partir de su producto, lo que puede generar un sentimiento de identidad y lealtad hacia la marca.
- **Satisfacer deseos y necesidades:** al satisfacer los deseos y necesidades de los clientes con accesorios de moda personalizables, Rootless está creando un mayor nivel de satisfacción del cliente. Cuando los clientes encuentran un producto que cumple con sus expectativas y provoca una sensación positiva en ellos, es más probable que se queden con esa marca, repitan la compra y hagan llegar información positiva del producto a sus círculos cercanos.
- **Vínculo emocional:** Tanto la personalización como la identificación con la marca pueden llegar a crear un vínculo emocional fuerte de los clientes hacia la marca. Si a través de su producto son capaces de generar esta relación con sus clientes, las relaciones con los mismos serán más largas y fuertes, propiciando que estos se conviertan en defensores de la marca, hagan recomendaciones y las referencias que dejen sean positivas.

- **Estrategias de precio**

Como ya se ha comentado anteriormente, para fijar el precio de un producto, es importante tener en cuenta la calidad que ofrece el mismo, pero, siempre teniendo en

cuenta la relación calidad-precio, ya que esto es lo que propiciará la fidelización de los clientes.

Ante todo, se estudiarán los precios existentes en el mercado, tanto de la competencia directa, como de competencia vertical, la cual engloba empresas de accesorios y joyería tradicionales con precios accesibles, como puede ser PdePaola. Al mismo tiempo es necesario analizar los costes de fabricación del producto, los asociados a la logística y, es conveniente, tener en cuenta los costes que implican las pasarelas de pago, ya que, conociendo todos estos costes será posible estimar un margen de beneficio. Debe señalarse que, en cuanto a los costes, el más importante a la hora de fijar el precio será el de fabricación, ya que será el más significativo y que, el de las pasarelas de pago supondrá normalmente entre un 1,5% y un 3% del coste.

Para concluir, cabe destacar que, para realizar la estrategia de precio es necesario entender que el precio y el coste están relacionados, pero no tienen el mismo significado. Por una parte, el precio es la cantidad en términos económicos que aporta el consumidor y, por otra parte, el coste engloba los recursos empleados por la empresa para desarrollar el producto que llegará a manos del consumidor.

- **Estrategias de distribución**

En la estrategia de distribución del producto de una empresa se deben tener en cuenta aspectos como el stock, los puntos de venta disponibles o los intermediarios que forman parte del proceso, entre otros.

La distribución de la empresa empieza por el stock, el cual es muy eficiente en cuanto a volumen, debido a que es posible acumular una cantidad considerable en un espacio reducido, teniendo en cuenta que el producto es pequeño. Además, la estrategia de distribución de la empresa trata de liquidar el máximo stock posible antes de volver a realizar un nuevo pedido, de modo que no se genera un sobre stock<sup>1</sup>, siempre cuidando que no se produzca una rotura de stock<sup>2</sup> por no poder satisfacer la demanda en un momento de aumento inesperado de la misma.

El siguiente aspecto que vamos a tener en cuenta son los puntos de venta disponibles para la adquisición de los productos de la marca. En el caso de Rootless, en primera instancia, apostaron por un negocio on-line, en el que se realizan todas las compras a través de su página web. No cuentan con ningún punto de venta físico en la actualidad.

Por último, es importante recalcar a los intermediarios que hacen posible que el producto llegue a manos del consumidor. Los más importantes para la estrategia de distribución son las empresas logísticas, ya que gracias a los acuerdos con las mismas, es factible que el producto de Rootless pueda llegar a cualquier parte del mundo. Estas empresas son UPS y Correos, las cuales ofrecen servicios premium con el objetivo de adaptarse a las necesidades de cada cliente, de modo que, si a un consumidor le urge recibir el producto en un tiempo muy reducido, sea posible.

---

<sup>1</sup> **Sobre stock:** También conocido con exceso de stock, es el estado del almacén cuando la materia prima y los productos terminados almacenados en la instalación superan con creces a la demanda.

<sup>2</sup> **Rotura de stock:** Es la alteración en la cadena de suministro que se produce cuando la empresa no tiene mercancía suficiente de uno o varios productos y no puede responder a la demanda de los clientes.

En conclusión, la estrategia de distribución de Rootless se centra en la eficiencia del stock y proceso de distribución, así como en la satisfacción del cliente, lo que puede ser una buena herramienta de posicionamiento de la marca y fidelización del cliente.

- **Estrategias de comunicación**

En este epígrafe entraremos en detalle en cuanto a las herramientas de negocio que emplea la marca a la hora de definir, elaborar y lanzar sus mensajes a través de distintos canales con la intención de llegar de forma efectiva a los destinatarios.

La estrategia de comunicación de la empresa se intensifica vía redes sociales. Está presente en varias de ellas y elabora distintas estrategias con el fin de posicionar su marca.

En primer lugar, Instagram es un espacio para promocionar el lifestyle de la marca con contenido aspiracional de calidad, a través de prescriptores de marca que, a su vez, consigue dar visibilidad al propio contenido de sus seguidores, lo que se suele llamar "user generated content". Esta plataforma, además, la emplean como medio de comunicación para promocionar productos ya existentes, nuevos productos, promociones y ofertas puntuales que pueden resultar atractivas para el público, entre otras acciones. Sin embargo, la actividad más significativa de esta plataforma la llevan a cabo con influencers y personajes públicos con los que realizan colaboraciones, de modo que estos reciben el producto de Rootless como obsequio y, lo publican en sus historias de Instagram. Teniendo en cuenta que han colaborado con personas de cierta relevancia, esta estrategia de comunicación puede ser una de las más efectivas para dar a conocer esta marca que nació hace tan solo dos años.

En segundo lugar, a través de su cuenta de Facebook llevan a cabo una estrategia similar a la de Instagram, aunque a priori, su alcance a nivel orgánico<sup>3</sup> está mucho más restringido a través de esta red social. Si bien es cierto que, es importante su presencia en esta plataforma porque les puede abrir puertas a un público distinto al que se puede encontrar en Instagram, ya que esta última cuenta con usuarios de un rango de edad menor al de Facebook.

En tercer lugar, la marca cuenta con un canal en Youtube. Esta red social ha sido la menos explotada por Rootless, ya que solo cuenta con dos publicaciones, pero, cabe destacar que se utilizó como herramienta junto al resto de plataformas para llegar al mayor público posible en el momento del lanzamiento de la marca.

Por último, se encuentran activos en Pinterest y TikTok. La primera de ellas puede ser muy interesante a nivel de tráfico orgánico si la marca comienza a ser constante con las publicaciones en la plataforma. En cuanto a TikTok, se trabaja en base a las creatividades de vídeo, al igual que con los reels de Instagram.

Para concluir, cabe mencionar que la marca lleva a cabo una serie de campañas concretas:

Por un lado, encontramos las campañas estacionales, las cuales se basan en una estrategia de promoción que se centra en cada momento del año, pudiendo incluir, por ejemplo, una campaña de verano en la playa o, una de navidad en invierno. A esto se le une la posibilidad de utilizar los días festivos y marcados en el calendario, como puede ser el día de la madre, para crear reclamo e incrementar la demanda. Por otro lado, se emplean,

---

<sup>3</sup> **Alcance a nivel orgánico:** En redes sociales es el total de usuarios únicos a los que se les ha mostrado determinada publicación que no ha sido promocionada.

las campañas promocionales y las de lanzamiento de producto. Esta última se emplea, sobre todo, durante la etapa en la que el producto se lanza por primera vez al mercado.

Sin embargo, estas estrategias no tendrían sentido sin los canales de comunicación pertinentes. Para hacerlas llegar al público objetivo, se emplean varios canales, entre ellos, las redes sociales nombradas anteriormente. Además, se emplean herramientas como el CRM, cuya función permite almacenar información de clientes tanto actuales como potenciales, de modo que se genera una base de datos de gran valor para la empresa y, permite conocer si los clientes son recurrentes y, por tanto, fieles a la marca. Por último, destacar la importancia de los influencers y medios de comunicación, como pueden ser Vanity Fair, Esquire o Telva, en los cuales ha aparecido la imagen de la marca.

- **Estructura financiera**

Previamente a detallar la estructura financiera de la empresa, es importante comprender la importancia de contar con una estructura consolidada.

Para comenzar, si la empresa cuenta con una estructura financiera organizada, los inversores y prestamistas serán más flexibles a la hora de conceder financiación, tanto a corto como a largo plazo. Es decir, será más sencillo acceder a financiación externa.

Seguidamente, una vez se consigue el capital, tanto ajeno como propio necesario para el funcionamiento de la empresa, si la gestión de este capital es eficiente, desembocará en una optimización de los recursos financieros, así como en la minimización de los riesgos de pérdida de capital.

Por otro lado, es importante llegar a un punto de estabilidad financiera. Llegada esta situación, la empresa será capaz de resistir perturbaciones financieras tanto a corto como a largo plazo, de modo que se evite llegar a una situación financiera de riesgo en dirección a la quiebra.

Por último, será más sencillo planificar la estrategia y toma de decisiones a partir de la buena estructuración financiera, ya que proporciona información de mucho valor para la empresa. Es importante a la hora de considerar oportunidades.

Una vez realizada esta reflexión, se expone el desarrollo de la estructura financiera de Rootless, teniendo en cuenta tanto la financiación ajena como propia:

### **Financiación propia**

Esta financiación está compuesta por cuatro partidas: Las aportaciones realizadas por cada socio, que conforman el capital social de la empresa. Las reservas, que se traducen en beneficios que se quedan en la empresa. Por último, los resultados del ejercicio, si se consiguen beneficios y, por último, las subvenciones de capital.

En el caso concreto de la empresa, está financiación ha sido la prioritaria. Se ha llevado a cabo a partir de proyectos de holding<sup>4</sup>, actuando como empresa matriz. Por otro lado, la empresa recurre a la autofinanciación continua a través de las reservas empresariales, es decir, en lugar de repartir los dividendos entre los socios, los beneficios de su actividad

---

<sup>4</sup> **Holding:** forma de organización o agrupación de empresas en la que una compañía adquiere todas o la mayor parte de las acciones de otra empresa con el único fin de poseer el control total sobre la otra empresa.

permanecen en la empresa, de manera que se financia con ello tanto la compra del producto como los diferentes gastos operativos (opex)<sup>5</sup>.

### **Financiación ajena**

En esta sección se comprenden como largo plazo tanto las deudas contraídas con entidades bancarias debido a préstamos como la financiación que brindan los proveedores de inmovilizados. Como corto plazo se entienden todo el pasivo corriente.

La empresa, por su parte, ha servido menos de este tipo de financiación. En el inicio de su actividad, se les concedió un crédito de 35.000€ que les permitió comprar producto, y a partir de ahí, como se ha explicado anteriormente, comenzaron a autofinanciarse.

- **Planes de expansión y crecimiento**

El enfoque empleado para el plan de expansión de una empresa se puede realizar desde el punto de vista de la innovación. Esta se aplica a través de nuevas ideas o productos, teniendo presente la situación actual del mercado y qué estrategia es la más adecuada para introducir el producto o idea en el mercado de modo que sea recibido positivamente por el público.

En este caso a la empresa le interesa analizar las nuevas áreas de negocio en las que pretende introducirse, de modo que consiga crear oportunidades para sus nuevos lanzamientos al mercado.

---

<sup>5</sup> **Opex**: es el acrónimo de Operating Expenses, que se traduce como gastos operativos. Se refiere a todos los gastos que una empresa realiza para llevar a cabo sus funciones principales.

Los objetivos de la empresa acerca de los planes de expansión y crecimiento la estrategia son los siguientes:

### **Nuevas verticales de producto**

La empresa tiene la intención de ampliar su oferta con colgantes con diseños standard sin personalización, así como con una nueva línea de productos para mascotas, la cual incluirá collares, correas, arneses y juguetes, entre otros. Además, como parte de esta nueva línea, habrá best sellers a nivel nacional/internacional (gorras, gafas, carteras, neceseres y toallas) con el objetivo de saltar a otros canales fuera de la propia tienda online de la empresa, como wholesale <sup>6</sup>o retail,<sup>7</sup> convirtiendo la marca en una de referencia en accesorios de moda, tanto para humanos como sus mascotas.

### **Nuevos mercados**

Rootless está interesada en enforcar su expansión a nuevos mercados como LATAM o China por la ventaja en los costes de la publicidad digital y la amplitud del mercado.

En primer lugar, acerca de los costes de publicidad digital, en ambas regiones son relativamente más bajos si los comparamos con mercados más desarrollados. Esto viene inducido por varios factores, como que la competencia en Latino América o China es menos intensa, la saturación de publicidad es menor y los costes operativos son más bajos.

Con lo cual, realizando esta inversión en ambos mercados, la empresa puede maximizar

---

<sup>6</sup> **Wholesale:** El wholesale es un término que implica la venta al por mayor, y es la actividad de comprar y vender bienes en grandes cantidades y, por lo tanto, a precios más bajos, generalmente a comerciantes que luego los venden al público.

<sup>7</sup> **Retail:** Es el sector de la venta al detalle o minorista. Cualquier tipo de producto que se venda por unidades al consumidor final, es por definición un producto minorista.

su presupuesto de marketing y, a su vez, conseguir una visibilidad y alcance mayor con un coste mucho menor.

En segundo lugar, la amplitud de mercado tiene relación con la gran base de consumidores que comprenden estos mercados. Estos mercados presentan, por tanto, un elevado potencial de crecimiento económico, debido a la base de clientes más grande y diversa, lo que además puede traducirse en mayores oportunidades de ventas y crecimiento.

- **Conclusiones y evaluación del riesgo**

Como conclusión, Rootless es una empresa joven con mucho potencial en el mercado de los accesorios, debido a su capacidad de innovación y adaptación a las necesidades y deseos de los clientes. Por esta razón, y gracias a sus estrategias tanto de marketing mix como de innovación, la marca continuará creciendo progresivamente y persiguiendo la consecución de sus planes de expansión.

En cualquier caso, la actividad de la empresa debe continuar con cierta precaución, siempre prestando atención a los cambios en las tendencias de mercado, a los competidores actuales y a los que puedan introducirse en el mercado. También es importante mantenerse en un constante proceso de innovación, ya que la empresa se encuentra en un mercado muy competitivo, en el que los productos comprometidos con el medio ambiente y la sostenibilidad aumentan cada vez más.

- **Bibliografía y webgrafía**

### **WEBGRAFÍA**

FRIESNER, T. (2014, 8 de mayo). PEST analysis. Marketing Teacher.

<https://www.marketingteacher.com/pest-analysis/>

PESTLEANALYSIS CONTRIBUTOR. (2022, 6 de febrero). The PESTEL Framework Explained: 6 Important Factors.

<https://pestleanalasis.com/pestel-framework/>

APPINIO RESERARCH. (2022, 3 de noviembre). Análisis competitivo y análisis de la competencia.

[https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/analisis-de-la-competencia?&utm\\_term=&utm\\_campaign=%5BES%5D+%7C+%5Bes%5D+%7C+%5BDesktop%5D+%7C+%5BSearch%5D+%7C+%5BDSA%5D&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=6978245440&hsa\\_cam=19313989611&hsa\\_grp=144629878236&hsa\\_ad=642036672222&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa-1929442623267&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=CjwKCAjw3ueiBhBmEiwA4BhspIazG2z22XL9xiC97FqgUNHSpvcFTNncyMHJ1n7W7T5po99VDG5dkhoCyDwQAvD\\_BwE](https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/analisis-de-la-competencia?&utm_term=&utm_campaign=%5BES%5D+%7C+%5Bes%5D+%7C+%5BDesktop%5D+%7C+%5BSearch%5D+%7C+%5BDSA%5D&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6978245440&hsa_cam=19313989611&hsa_grp=144629878236&hsa_ad=642036672222&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1929442623267&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjw3ueiBhBmEiwA4BhspIazG2z22XL9xiC97FqgUNHSpvcFTNncyMHJ1n7W7T5po99VDG5dkhoCyDwQAvD_BwE)

PÉREZ, A. (2021, 28 de abril). Cadena de valor: ejemplo práctico para aplicar el modelo. OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/cadena-de-valor-ejemplo-practico-para-aplicar-el-modelo>

GUERRAS MARTÍN, LA., NAVAS LÓPEZ, JE., y RIMBAU GILABERT, E. Análisis interno de la empresa.

[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html)

LEÓN GONZÁLES, VJ., ERAZO ÁLVAREZ, JC., NARVÁEZ ZURITA, CI., y SOLÍS MUÑOZ, JB. (2019, junio). Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y trascendencia de las 4 P.

<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/628/1517>

RUS ARIAS, E. (2020, 1 de mayo). Estructura financiera. Economipedia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

PÉREZ, D., y PÉREZ, I. (2006). *El conocimiento del mercado: análisis de clientes, intermediarios y competidores.*

<https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente45087.pdf>

SÁEZ DE VITERI ARRANZ, D. (2006). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido.*

[file:///C:/Users/evama/Downloads/Dialnet-ElPotencialCompetitivoDeLaEmpresa-187780%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/evama/Downloads/Dialnet-ElPotencialCompetitivoDeLaEmpresa-187780%20(2).pdf)

FERNÁNDEZ MARCIAL, V. (2021). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto.*

[file:///C:/Users/evama/Downloads/196-328-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/evama/Downloads/196-328-1-SM%20(1).pdf)

GARCÍA, MA. (2003). *Programa de fidelización de clientes.*

[http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/806/2/2003\\_com\\_programa%20de%20fidelizacion%20de%20clientes.pdf](http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/806/2/2003_com_programa%20de%20fidelizacion%20de%20clientes.pdf)

PICÓN VIZHÑAY, JA., ERAZO ÁLVAREZ, JC., y NARVÁEZ ZURITA, CI. (2019).

*Plan de expansión empresarial de la Empresa Transnexus del Grupo Industrial Graiman.*

<file:///C:/Users/evama/Downloads/Dialnet->

[PlanDeExpansionEmpresarialParaLaEmpresaTransnexusD-7440801%20\(1\).pdf](#)

GARCÍA VEGA, E. (2010). *Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. Visionario Digital.*

<http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>

