

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA 4LIFE RESEARCH
ECUADOR LLC., QUITO 2023

DAVID RODRIGO LÓPEZ DÍAZ

DIRECTORA: MGTR. MAYRA BELTRAN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

QUITO, SEPTIEMBRE 2023

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de tesis en primer lugar a Dios por darme la perseverancia y la fuerza para afrontar todo tipo de dificultades a lo largo de mi época universitaria.

A mis padres por ser ese apoyo constante y brindarme la oportunidad de cumplir mis sueños y mis objetivos. Por todo el esfuerzo que realizan cada día, por el amor y cariño incondicional que he recibido.

A mis hermanos, que han sido ese motor de alegrías constantes para mí. Y a mis amigos que estuvieron en los buenos y malos momentos, que siempre me apoyaron y motivaron durante todo este trayecto.

AGRADECIMIENTO

A la empresa 4LIFE RESEARCH por el permiso a toda la información requerida para realizar el presente trabajo.

A la directora de tesis, Mgtr. Mayra Beltrán por su apoyo, constante ayuda y preocupación. Que fue guía determinante para poder concluir con el presente trabajo de titulación. Y de quién aprendí muchas cosas valiosas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
TEMA	7

PROBLEMA	5
Formulación del Problema	8
Preguntas de Investigación	8
OBJETIVOS	6
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO I	9
1. Marco Teórico	10
1.1. Administración Estratégica	10
1.1.1. Direccionamiento Estratégico	10
1.1.2. Objetivos Estratégicos	10
1.1.3. Estrategia	11
1.1.4. Implementación Estratégica	11
1.1.5. Evaluación Estratégica	11
1.2. Análisis Externo	12
1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	12
1.2.2. Macroambiente	14
1.3. Análisis Interno	15
1.3.1. Cadena de valor	15
1.3.2. Ventaja Competitiva	15
1.3.3. Estrategia de desarrollo de Mercado	16
1.4. Balanced Scorecard	17
1.4.1. Perspectiva Financiera	17
1.4.2. Perspectiva del Cliente	18
1.4.3. Perspectiva de Procesos Internos	18
1.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	18
1.4.5. Proceso para implementar un Balanced Scorecard	18
CAPÍTULO II	19
2. Análisis Externo	19
2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	20
2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	20
2.1.2. Poder de negociación de clientes	24
2.1.3. Poder de negociación de proveedores	27
2.1.4. Amenaza de productos sustitutos	27
2.1.5. Rivalidad entre competidores establecidos	30

2.2.	Factores del Entorno (Análisis Pestel)	32
2.2.1.	Entorno Político	33
2.2.2.	Entorno Económico	33
2.2.3.	Entorno Social	36
2.2.4.	Entorno Tecnológico	36
2.2.5.	Entorno Ecológico	37
2.2.6.	Entorno Legal	38
2.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	39
2.3.1.	Matriz EFE para la línea de mercado de productos naturales	39
2.3.2.	Matriz EFE para la línea de mercado de cuidado personal	40
2.4.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	42
2.4.1.	Análisis Matriz MPC para la línea de mercado de productos naturales	44
2.4.2.	Análisis Matriz MPC para la línea de mercado de productos de cuidado personal 44	
CAPÍTULO III		45
3.	Análisis Interno	45
3.1.1.	Actividades Primarias	45
	Logística interna	45
3.1.2.	Actividades de Soporte	48
3.2.	Cadena de Valor	52
3.3.	Análisis de Talento Humano	53
3.3.1.	Personal administrativo	53
3.3.2.	Organigrama	54
3.3.3.	Análisis Financiero	55
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	59
3.4.1.	Matriz EFI para la línea de mercado de productos naturales	59
3.4.2.	Matriz EFI para la línea de mercado de cuidado personal	60
3.5.	Análisis FODA	61
3.5.1.	Análisis FODA para la línea de mercado de productos naturales	61
3.5.2.	Análisis FODA para la línea de mercado de cuidado personal	62
CAPÍTULO IV		63
4.	Diseño del Plan Estratégico para 4LIFE RESEARCH ECUADOR	63
4.1.	Análisis de la visión	63
4.2.	Análisis de la misión	64
4.3.	Análisis de los valores	64
4.4.	Estrategia	64

4.5.	Definición de los objetivos estratégicos	65
4.5.1.	Perspectiva Financiera	65
4.5.2.	Perspectiva Clientes	65
4.5.3.	Perspectiva Procesos	65
4.5.4.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	66
4.6.	Balanced Score Card	66
4.6.1.	Cuadro de mando Integral	66
4.6.2.	Mapa Estratégico	69
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	72
	ANEXOS	73
	Bibliografía	75

INTRODUCCIÓN

Tema

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA 4LIFE RESEARCH ECUADOR

Problema

La empresa 4Life Research Ecuador, es una compañía de responsabilidad limitada al ser una filial de 4LIFE Research ubicada en los Estados Unidos, se dedica a la comercialización de productos naturales para el sistema inmunológico y que ha incursionado en el mercado de cuidado personal, cuenta con un total de 49 empleados distribuidos dentro de las siguientes ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Loja, Manta, Santo Domingo y Machala. Es una empresa que durante los últimos años ha crecido mucho en el mercado de los medicamentos naturales, por lo que generó una utilidad neta que se encuentra alrededor de los 644 mil de dólares en el año 2022.

4Life Research Ecuador al ser una empresa que comercializa con un sistema multinivel, solo posee dos tipos de clientes, el distribuidor: persona que firma contrato para desarrollar una red y distribuir los productos y el consumidor: persona que compra el producto de manera directa a la compañía para consumirlo. Con esto encontramos una enorme limitación al momento de dar a conocer nuevos productos, de incrementar el reconocimiento por parte de clientes y el querer ingresar a nuevos mercados porque el nivel de ventas se encuentra muy influenciado por los productos preferidos de los distribuidores.

Lo mencionado anteriormente también repercute en la estructura de la organización ya que no poseen un departamento que coordine la distribución sino simplemente un servicio al distribuidor.

Por otro lado, la empresa tiene un gran stock de su producto más vendido que son los “factores de transferencia”, en los demás productos normalmente importa lo necesario para cubrir con la demanda de los distribuidores. Lo que conlleva a un bajo nivel de ventas en la línea de productos de cuidado personal que también ofrece 4Life Research Ecuador, debido a que no se realiza la publicidad y promoción necesaria a parte de que esta línea de productos se maneja por pedido, es decir, que si una persona solicita alguno de los productos se debe realizar el pedido hasta los Estados Unidos. Esto conlleva tiempo que ha resultado en pérdida de interés por parte del cliente.

No tienen competidores directos porque los factores de transferencia al ser un producto de investigación y desarrollo por parte de la empresa y al estar patentados no son imitables. Sin embargo, en el Ecuador tiene competidores indirectos como Omnilife o Herbalife, empresas que también distribuyen productos elaborados de manera natural, con precios más accesibles y que poseen un mayor reconocimiento por parte de clientes dentro del país.

Por lo expuesto podemos ver que la organización no cuenta con una planificación adecuada de compras y canales de distribución, no ha logrado comercializar toda la oferta de productos que tiene y enfrenta competidores fuertes con precios accesibles y productos similares a los que oferta 4LIFE.

Formulación del Problema

¿De qué manera la planificación estratégica ayudaría a evitar la concentración de ventas en pocos productos en la empresa 4LIFE RESEARCH en el Ecuador?

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los factores críticos para mejorar el desempeño interno de la empresa 4Life Research Ecuador?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa 4LIFE RESEARCH en el Ecuador en relación al entorno general y competitivo?
- ¿Cuál sería el direccionamiento estratégico y planificación que requiere la empresa 4LIFE RESEARCH en el Ecuador?
- ¿Cuáles serían las acciones meta e indicadores que permitan evitar la concentración de ventas en pocos productos y mejorar la competitividad de la organización?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que mejore la comercialización y la gestión de canales de distribución para la empresa 4Life Research Ecuador.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico interno de la empresa 4LIFE Research en el Ecuador.
- Realizar un análisis PESTEL en conjunto con las 5 Fuerzas De Porter.
- Rediseño de la misión, visión y valores para la empresa 4LIFE Research en el Ecuador.

- Determinar los objetivos, meta de indicadores y acciones estratégicas que permitan mejorar la comercialización y la gestión de los canales de distribución de 4Life Research Ecuador.

Justificación

La búsqueda de rentabilidad por parte de las empresas es algo permanente dentro del mundo empresarial, por lo mismo se ha encontrado a la administración estratégica un medio eficiente para poder mejorar el proceso de ventas, distribución, cobranza y el proceso de compras, recepción de mercadería, aumentando de esta manera su productividad e ingresos. (Torres Z. , 2014). La mejora del proceso de ventas repercute de manera directa con el crecimiento de la empresa, por lo que el manejo de una estrategia que permita resolver problemas en los canales de distribución tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que se puedan desarrollar dentro de la planificación establecida, va a tener un efecto positivo en la oferta.

Para 4Life Research Ecuador le representa un gran inconveniente el no poder comercializar toda la cartera de productos que oferta además de no contar con una planificación adecuada de compras y canales de distribución, mientras es superado por sus competidores. Lo que genera una reducción de la productividad y del reconocimiento que busca la empresa por parte de sus clientes tomando en cuenta que sus competidores poseen una mayor fidelización de los mismos.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Administración Estratégica

La administración estratégica es un conjunto de acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Incluye el análisis estratégico, formulación de la estrategia, implementación, evaluación y control de la estrategia. Por lo que la administración estratégica hace énfasis en el monitoreo y la evaluación de oportunidades - amenazas y fortalezas - debilidades (Wheelen & Hunger, 2013).

Para Fred David, es el arte y la ciencia de elaborar e implementar acciones multifuncionales que sirvan a la organización a cumplir con sus metas, realizando una integración entre la administración con marketing, finanzas, producción, operaciones y la investigación y desarrollo (David, 2008).

1.1.1. Direccionamiento Estratégico

Visión, Misión y Valores.

Misión: Debe definir el giro de negocio en el que pretende participar la compañía y el segmento de clientes a los cuales pretende satisfacer. Una misión debe ser fuente de inspiración para los grupos de interés de la empresa. Por lo que para que se vuelva efectiva la misión es importante que los empleados tengan claro sus normas éticas con las que se involucraran en el trabajo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición. , 2015).

Visión: Es la descripción de lo que quiere hacer la empresa y de lo que busca conseguir en un futuro. Es decir, dirige a la empresa hacia el lugar donde quiere estar en un futuro. Es importante también que la visión plantee las aspiraciones de la empresa y que su intención sea que los empleados se encuentren identificados con la misma (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición. , 2015).

Valores: Los valores institucionales se refieren a las convicciones destinadas a orientar el comportamiento de los trabajadores en una organización. Se debe buscar incluir principios que proporcionen normas de conducta para los empleados. En dónde representen lo que está bien y mal para la empresa, es decir, la manera en la que quiere que se realice el trabajo (Hulbert & Ghobadian, 2017).

1.1.2. Objetivos Estratégicos

Deben ser cuantitativos, realistas, asequibles y adecuados entre los recursos de la organización. Se logran establecer al momento de una mejora en la rentabilidad,

participación en el mercado, ventas, responsabilidad social, etc. Ya que unos objetivos bien planteados clarificarán el rol en el futuro que quiere la empresa y son claves para la organización de las actividades que se deben realizar dentro de una organización (David, 2008).

1.1.3. Estrategia

Para Charles Hill y Gareth Jones es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

La estrategia cumple con la finalidad de explotar los recursos, capacidades y las competencias centrales en una organización para llevar a cabo acciones que desencadenen en la consecución de los objetivos. Se puede decir que existe un objetivo si todos los niveles de la empresa conjunto con sus empleados se encuentran comprometidos en adaptar un mismo criterio de desempeño (Hitt & Ireland, Administración estratégica, 2004).

Incluyen el desarrollo de productos, penetración en el mercado, la diversificación, reducción de gastos, etc. Por lo que estas acciones necesitan de la toma de decisiones de la dirección general y de la utilización de una gran suma de recursos de la empresa (David, 2008).

1.1.4. Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura, en la estructura o en el sistema administrativo de la empresa, además conlleva con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos (Wheelen & Hunger, 2013).

1.1.5. Evaluación Estratégica

Es un proceso en el que supervisan las actividades y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento esperado. Los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas (Wheelen & Hunger, 2013).

Por lo que, en base a los resultados del desempeño, la gerencia podrá descubrir si necesita realizar ajustes en la formulación de su estrategia, en la implementación o en ambas (Wheelen & Hunger, 2013).

1.2. Análisis Externo

El objetivo de este análisis es reconocer las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que puedan llegar a influir con el cumplimiento de la misión (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

Se busca analizar tres ambientes interrelacionados:

- El ambiente de la industria en el que opera la organización: se exige llevar a cabo una evaluación de la estructura competitiva de la industria en la que actúa la empresa incluyendo a sus competidores (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).
- El ambiente nacional o del país (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).
- El macroambiente: se basa en estudiar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar a la empresa (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas estipulan encontrar el camino para determinar los beneficios máximos que se puedan encontrar en la industria. Porter sostiene que una organización se interesa mucho en la intensidad de la competencia en su industria (Wheelen & Hunger, 2013).

- **Riesgo de entrada de nuevos competidores**

Son empresas que en la actualidad no compiten en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si en algún momento lo desean. Las empresas que ya se encuentran establecidas en una industria buscan intimidar el ingreso de competidores potenciales, ya que al ingresar muchas empresas se vuelve más complicado proteger su participación de mercado y generar utilidad para las que ya se encuentran establecidas (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

El riesgo de entrada va a sujetarse a las barreras de entrada que puedan existir. Hay seis barreras a la entrada que son primordiales:

- i. Economías a escala: supone dividir el costo de producción entre el número de unidades producidas, esto dificulta la entrada al mercado ya que obliga a nuevos participantes a ingresar a gran escala o a pequeña escala (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- ii. Diferenciación del producto: crea la obligación a los nuevos competidores de gastar enormes sumas de dinero para ganarse la lealtad de los clientes existentes (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

- iii. **Requerimientos de capital:** la competencia requiere de grandes recursos financieros, especialmente si el dinero se requiere para publicidad o investigación y desarrollo que son gastos que no se pueden recuperar (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- iv. **Costos de cambio:** el costo en el que incurre un comprador al cambiar los productos o servicios de un proveedor a otro (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- v. **Canales de distribución:** la necesidad que los nuevos competidores tienen de garantizar la demanda de distribución de sus productos (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- vi. **Desventajas de costos independientes:** algunos competidores pueden disfrutar de ventajas independientemente de las economías a escala y que se pueden originar de productos protegidos por patentes, subsidios del gobierno, políticas públicas favorables (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

- **Poder de negociación de los compradores**

Trata sobre la virtud para negociar la reducción de los precios que cobran las empresas en la industria o el de incrementar los costos demandando una mejor calidad del producto o servicio. (Hill & Jones, 2009)

Por lo que un comprador poderoso se debería considerar un riesgo para la empresa si se llega al punto en el que se reducen los precios y aumentan los costos (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

Consideramos poderoso a un comprador si:

- i. el volumen de compra es muy grande en comparación con el volumen de ventas del proveedor (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- ii. los productos que compran en la industria son estándar sin diferenciación (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- iii. el comprador al cambiar el proveedor posee pocos costos (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- iv. se registran pocas utilidades (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

- **Poder de negociación de los proveedores**

Es la capacidad de los proveedores para incrementar el precio de los insumos, elevando así los costos de la industria. Los proveedores incrementan su poder cuando el producto que ofertan tiene pocos sustitutos o amenazando a sus clientes con querer entrar a la industria, usando sus propios insumos para elaborar

productos que compitan en el mercado de sus clientes (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

- **Amenaza de sustitutos**

Son productos similares de diferentes mercados que puedan cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes. La presencia de sustitutos puede limitar el precio de mercado que establece una empresa sobre su producto por lo tanto se considera una amenaza para las ganancias de la empresa y a la rentabilidad de la industria (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

- **Rivalidad entre las compañías establecidas en una industria**

Se refiere a la batalla competitiva entre empresas de una misma industria para ganar participación de mercado. Esta pugna competitiva se basa en precios, diseño del producto, gastos de publicidad, esfuerzos de ventas directas y apoyo después de la venta. (Hill & Jones, 2009)

Una rivalidad intensa supone una poderosa amenaza para la rentabilidad, porque al ser intensa disminuye los precios, pero aumenta los costos. Mientras que en una rivalidad menos intensa la empresa puede tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos. (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

Dicha intensidad de la rivalidad se encuentra establecida en función de la estructura competitiva de la industria, condiciones de la demanda, condiciones de los costos la altura de las barreras para evitar la salida de la industria (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

1.2.2. Macroambiente

Se encuentra constituido por diferentes variables, son generales cuando altera todos los sectores o modalidades de la organización. Por otro lado, son específicas cuando afecta de forma inmediata al medioambiente de un sector determinado (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

- **Factores Económicos:** las fuerzas económicas influyen en la capacidad de las empresas para obtener una tasa de rendimiento conveniente. Sus factores importantes son la tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, tipo de cambio de divisas y los índices de inflación (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

- Factores Demográficos: son la respuesta a cambios en las características de una población como edad, sexo, etnia, preferencia sexual y clase social (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).
- Factores Socioculturales: es la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a la empresa o a una industria (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).
- Factores Ecológicos: es la forma en la que una organización cuida o afecta su entorno por medio de sus actividades o insumos (El medioambiente externo de la mercadotecnia, 2011).
- Factores Gubernamentales: está relacionado con leyes, reglamentos y disposiciones formuladas por el gobierno para regular las actividades de las organizaciones (El medioambiente externo de la mercadotecnia, 2011).
- Factores Tecnológicos: se encuentra compuesto por las fuerzas que crean productos y nuevas oportunidades de mercado.pdf. El cambio tecnológico es creativo y destructivo, puede ser tanto una oportunidad como una amenaza (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

1.3. Análisis Interno

1.3.1. Cadena de valor

La cadena de valor para los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, es una plantilla que permite entender los costos de la organización e identificar todos los medios posibles que ayuden a la aplicación de la estrategia que se eligió. Así mismo posibilita a la empresa a darse cuenta que fracciones de sus operaciones crean valor y cuales no (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

Las actividades se encuentran divididas por primarias y de apoyo:

- Actividades primarias: son las imprescindibles para la elaboración de un producto, poder venderlo y distribuirlo entre los consumidores (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).
- Actividades de apoyo: ofrecen el soporte suficiente para que se puedan realizar las actividades primarias (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

1.3.2. Ventaja Competitiva

Existen cuatro factores que sostienen la ventaja competitiva:

- **Eficiencia Superior:** cuanto más eficiente puede ser una empresa menos recursos precisa para fabricar un producto. Por lo que es muy importante la productividad

de los empleados y la productividad del capital (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

- **Calidad Superior:** un producto posee una calidad superior cuando los consumidores observan que sus atributos proveen una mayor satisfacción que los productos de sus competidores. Atributos tales como el diseño y estilo del producto o sus características y funciones (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).
- **Superior Capacidad de respuesta a los clientes:** se debe identificar las necesidades de los clientes antes que la competencia. Un factor que destaca en la capacidad de respuesta es el adaptar productos y servicios a las necesidades particulares de clientes o grupos de clientes (Hill & Jones, 2009).

Otra forma de mejorar son la superioridad de diseño, servicio y atención, permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores que tienen una capacidad de respuesta menor (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

- **Innovación superior:** proceso que se lleva a cabo para elaborar nuevos productos o procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que poseen mejoras a productos anteriores. La innovación de procesos se enfoca en el desarrollo de procesos nuevos y originales para el desarrollo de productos (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

1.3.3. Estrategia de desarrollo de Mercado

Se aplica para empresas que con sus productos actuales busquen nuevos segmentos de mercado. De esta forma se puede aprovechar la diferenciación de productos de su marca (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

Para la aplicación de la estrategia de diferenciación enfocada en un segmento, la empresa debe tener claro la importancia que tiene fabricar productos de gran calidad. Necesita contar con programas de remuneración, con el propósito de promover la creatividad y la productividad de los empleados. Inversiones en tecnología, investigación y desarrollo que permitan a la empresa elaborar productos completamente distintos. Correcta capacitación sobre manejo de materias primas para reducir errores y mejorar la calidad de los productos (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

Además, deben tener la capacidad de realizar las actividades principales y de apoyo, es decir, poder sostener una ventaja competitiva de tal manera que se puedan conseguir ganancias superiores al promedio (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

1.4. Balanced Scorecard

El balanced scorecard es un instrumento de gestión para la consecución de la estrategia planteada para la organización. Es un modelo que se lo toma en cuenta como una herramienta para convertir la estrategia escogida y la visión en indicadores y metas precisas (Gallardo, 2012).

Posibilita la estabilización del estado de salud corporativa y la manera en que se efectúan los procedimientos para lograr la visión, porque por medio del análisis de indicadores se podrá planificar actividades de prevención que puedan afectar el desempeño de la organización. Dicho proceso es decisivo para el crecimiento de la organización (Gallardo, 2012).

Es un modelo que su implementación puede resultar fácil si se analizan de manera correcta y sincera los problemas de la organización. Por lo que en el balanced scorecard hay cuatro perspectivas, las cuales son: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Gallardo, 2012).

Estas cuatro perspectivas ofrecen una evaluación entre los puntos de vista externos e internos. Además de existir una evaluación entre los indicadores de resultados y los indicadores que promueven las actividades futuras. El modelo recomienda que las perspectivas contengan cada uno de los procesos para que la empresa pueda encontrar ese buen desempeño que busca (Gallardo, 2012).

1.4.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva pretende analizar la forma de maximizar el valor de los accionistas, es decir, se trata de evaluar la creación de valor en la empresa. También se muestra los efectos de las decisiones estratégicas que se toman en las otras perspectivas y detalla los riesgos financieros que podría aceptar la empresa (Gallardo, 2012). Ejemplo de indicadores son:

- rentabilidad por clientes (Gallardo, 2012).
- rentabilidad por canales de distribución (Gallardo, 2012).
- porcentaje de ingresos procedente de productos nuevos (Gallardo, 2012).
- rentabilidad de las inversiones (Gallardo, 2012).
- ingresos totales de otras unidades de negocio (Gallardo, 2012).
- aumento del uso del activo inmovilizado (Gallardo, 2012).

1.4.2. Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente puntualiza el cómo se satisface y crea valor para los clientes, además de la razón por la cual el consumidor específicamente paga dicho precio por el producto. Esto sirve como referencia para poder elaborar una estrategia de cliente basada en el mercado (Gallardo, 2012).

Esta parte del proceso es el centro del balanced scorecard, ya que la empresa necesita comercializar y otorgar productos y servicios en donde deban cumplir con las expectativas de los clientes, de lo contrario no se podrá generar ganancias (Gallardo, 2012).

1.4.3. Perspectiva de Procesos Internos.

Es un estudio sobre los procesos internos de la empresa en donde se encuentran el reconocimiento de las capacidades y recurso que la empresa deberá darle mayor importancia para encontrar una mejoría (Gallardo, 2012).

Estos procesos internos van a ser los que vamos a encontrar posteriormente en la cadena de valor y oferta de valor, en donde se realizará un análisis completo que será desde las exigencias del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Es muy importante debido a que es en donde se desarrollaran la mayoría de procesos (Gallardo, 2012).

1.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva lo que permite a la empresa es que se pueda afianzar su capacidad de renovación. Es decir, que la empresa no debe tener en cuenta solamente las actividades para sostener y acumular la suficiente experiencia como para cumplir con las expectativas de los consumidores, sino además se debe ver los caminos y las formas en las que puede dar una mano a los procesos productivos que crean valor (Gallardo, 2012).

1.4.5. Proceso para implementar un Balanced Scorecard

El proceso para lograr su implementación es claro, por lo que se debe cumplir con las siguientes actividades:

- Detallar de manera clara cuál es la misión y la visión de la empresa, de modo que en las actividades diarias se vean reflejadas (Gallardo, 2012).
- Establecer lazos en donde la estrategia general que decida la empresa, la conozcan todos los empleados y así que los objetivos de los empleados generen un nexo con la estrategia general (Gallardo, 2012).

- Proyectar, organizar e implantar guías de referencia. Esto ayudara a que los planes de negocio se puedan alinear con la planificación financiera (Gallardo, 2012).
- Y realizar su correspondiente retroalimentación estratégica (Gallardo, 2012).

CAPÍTULO II

En el capítulo dos se analizará el ambiente externo de la empresa 4LIFE RESEARCH, se determinará que factores afectan o generan oportunidades para la organización. Y se cuantificará estos factores para tener una mejor perspectiva del riesgo que pueden significar para la empresa.

2. Análisis Externo

Para el desarrollo de estrategias empresariales es indispensable conocer cuáles son los factores externos que influencias en la empresa 4LIFE RESEARCH en Ecuador, tanto los

económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales ya que de esta forma se analiza cual es la mejor manera de ofrecer el servicio en función de las oportunidades y amenazas identificadas. Esta información es fundamental, identificando alternativas reales de mejora y tomado en cuenta las sugerencias de los consumidores ya que de esta forma se podrá ir perfeccionando día a día el servicio que se ofrece permitiendo cubrir de manera exitosa las necesidades de los clientes.

2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Para realizar este análisis se utiliza la metodología propuesta por Michael Porter y se procesará en tablas de datos considerando una calificación de 1 a 5, siendo 1 una evaluación baja y 5 alta. Se asigna un peso ponderado de 5% a la respuesta 1, 10% a 2, 15% a 3, 20% a 4 y 25% a 5. En todos los cuadros se incluyen 4 características a ser evaluadas en cada fuerza.

El porcentaje total de riesgo es igual a la suma de los pesos relativos. El efecto de la fuerza se lo tomará en base al mayor número del peso relativo.

2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se analizan las barreras de entrada para dos líneas de productos, la primera línea de productos naturales y el segundo la línea de productos de cuidado personal.

Línea de productos naturales:

Nivel de Economías de Escala

En primer lugar, la empresa 4LIFE RESEARCH, es una institución internacional que produce a gran escala, en el mercado nacional se encuentran compitiendo con Herbalife, Omnilife, Natures Garden, que son las empresas más representativas en la línea de productos naturales. En vista de que la subsidiaria 4LIFE RESEARCH Ecuador, puede beneficiarse de la producción a gran escala internacional, se puede afirmar que los nuevos entrantes al mercado deberían superar esta barrera y que la industria se encuentra protegida por su capacidad de producción a gran escala.

Inversión en Investigación y Desarrollo

La empresa desde su fundación, busco enfocarse en realizar una fuerte inversión en investigación y desarrollo para lograr producir productos que sean diferentes a los que ya se encuentran en el mercado. Este es un factor muy difícil de conseguir para empresas que no cuenten con un gran capital, por lo que a nuevos competidores se les dificulta entrar en el mercado de los productos naturales sabiendo la enorme brecha que existe.

Canales de Distribución

Los canales de distribución para 4LIFE RESEARCH son dos: venta directa al cliente o por medio de distribuidores, aplican de igual forma para las dos líneas de productos. Este es un factor que no supone una amenaza para la empresa debido a que sus competidores poseen los mismos canales de distribución y los nuevos competidores también buscarán hacer lo mismo ya que la venta multinivel es conveniente para este tipo de giros de negocio. Sin embargo, no es baja la amenaza porque pueden manejar un buen sistema de distribuidores en donde se encuentren en constante crecimiento lo que eventualmente puede llegar a convertirse en un competidor.

Acceso Privilegiado a Materias Primas

4LIFE RESEARCH es una empresa que cuenta con materia prima privilegiada, ya que posee una alianza con un laboratorio en los Estados Unidos llamado Biomedical Research Laboratories, LLC. Laboratorio que cuenta con toda clase de tecnologías para la producción y desarrollo de productos naturales. Para las empresas que buscan ingresar en el mercado tienen muy en cuenta la diferencia de tecnología y materia prima que existe. Por lo tanto, es un factor que posee una barrera media alta para nuevos competidores, debido al poder de producción que poseen las empresas ya establecidas dentro del mercado.

Tabla 1: BARRERAS DE ENTRADA (PRODUCTOS NATURALES)

BARRERAS DE ENTRADA							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Nivel de economía escala					x		
Inversión en I & D					x		
Canales de distribución			x				
Acceso Privilegiado a materias primas				x			
No.	0	0	1	1	2	MAX	20

Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0	0	0,15	0,2	0,5	TOTAL	0,85

Rivalidad en %	85%
Efecto de la fuerza	Alto

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

Las barreras de entrada y el riesgo que corren los competidores entrantes son altos, debido a que es necesaria mucha inversión en tecnología, investigación y desarrollo para que se pueda abrir un espacio dentro del mercado de los productos naturales. Lo que significa que es muy difícil que aparezca una nueva empresa con la capacidad de volverse una amenaza para 4LIFE RESEARCH.

La información presentada en la tabla precedente permite afirmar que no existe la amenaza de nuevos competidores porque tienen una alta protección a través de las barreras descritas.

Línea de productos cuidado personal:

Nivel de Economías de Escala

4LIFE RESEARCH al ser una empresa con una gran producción a escala internacional, crea una brecha enorme con posibles empresas que busquen entrar en el mercado de los productos para el cuidado personal. Sin embargo, no le representa una ventaja a la empresa porque al ser un mercado en donde se posicionan varias empresas que poseen grandes niveles de producción. Por lo que no es una barrera muy significativa para nuevos competidores que tengan posibilidades económicas altas.

Inversión en Investigación y Desarrollo

El mercado de productos para el cuidado personal no se distingue precisamente por la investigación y desarrollo que tienen los productos a pesar de que 4LIFE RESEARCH aplique en sus productos un arduo trabajo por diferenciar sus productos. Por este motivo no es un factor que implique una amenaza importante para las empresas que quieran ingresar en el mercado.

Canales de Distribución

Los canales de distribución en esta línea de productos son los mismos que en la línea de productos naturales. Por lo que no representa una barrera de entrada importante para los nuevos competidores que con sus canales de distribución pueden competir con 4LIFE RESEARCH.

Acceso Privilegiado a Materias Primas

La materia prima es la misma que en la línea de productos naturales. La diferencia radica en que, en este mercado, para la producción de productos para el cuidado personal los competidores no necesitan de la misma materia prima que 4LIFE RESEARCH para que sus productos puedan competir en el mercado por lo que no es una barrera de entrada que tenga una alta incidencia en el ingreso de nuevos competidores.

Tabla 2: BARRERAS DE ENTRADA (CUIDADO PERSONAL)

BARRERAS DE ENTRADA							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Nivel de economía escala		X					
Inversión en I & D			x				
Canales de distribución			x				
Acceso Privilegiado a materias primas			x				
No.	0	1	3	0	0	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0	0,1	0,45	0	0	TOTAL	0,55

Riesgo en %	55%
Efecto de la fuerza	Promedio

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

Para la línea de productos de cuidado personal, las barreras de entrada son promedio. Esto como resultado de que no se necesita mucha investigación y desarrollo para poder entrar en el mercado, ni tampoco tener un acceso privilegiado a materias primas. Pero un factor que afecta de gran manera, al ingreso de nuevos competidores son los canales de distribución. Ya que para poder competir en este mercado es importante distribuir el producto por la mayor cantidad de canales que se pueda, para poder dar a conocer el producto.

Por lo que, la siguiente tabla nos indica que la amenaza de que ingresen nuevos competidores posee un riesgo del 55% debido a que no se necesita de materias primas extraordinarias ni tampoco de una exhaustiva investigación y desarrollo.

2.1.2. Poder de negociación de clientes

Los clientes de 4LIFE RESEARCH se encuentran conformados por distribuidores que están encargados de crear redes y distribuir productos, y por consumidores que son personas que compran de manera directa a la empresa para su consumo personal.

Existe una gran demanda por una sola línea de productos de la empresa sin embargo por otros productos los compradores optan por elegir productos que puedan ajustar más a su presupuesto y que existan ciertos descuentos.

Número de Competidores

Para 4LIFE RESEARCH uno de sus clientes son los distribuidores, personas que adquieren el producto para posteriormente comercializarlo. Podemos encontrar un alto número de competidores para ambas líneas de producto. Por lo tanto, lo que para la empresa son clientes para otras pueden ser vendedores. Generando una amenaza para 4LIFE RESEARCH.

Rentabilidad del Distribuidor

La rentabilidad para los distribuidores es promedio, es decir, que depende de ellos si es alta o baja. Mientras mayor sea el número de sus ventas mayores serán sus comisiones y sus ingresos totales. En 4LIFE RESEARCH no existe un límite de comisiones a diferencia de otras empresas que también implementan la venta multinivel en donde marcan un máximo de comisiones.

Percepción del Distribuidor sobre el producto

4LIFE RESEARCH comercializa productos que, al incluir una gran inversión en investigación y desarrollo, tienen calidad. Cada producto de la empresa tiene su respaldo científico, generando de esta manera confianza por parte de los distribuidores y seguridad de que se encuentran adquiriendo productos de alto nivel.

Sugerencia de Reducción de Precios

La empresa destaca por muchas actividades que emplea a la hora de la producción de su mercancía. Sin embargo, sus productos tienen un precio alto. No son productos que

puedan adquirir con facilidad hogares con niveles socioeconómicos bajos. Por lo que ha existido un alto llamado por parte de distribuidores hacia la empresa, para que se pueda reconsiderar los precios de los productos a los distribuidores.

Tabla 3: DISTRIBUIDORES

DISTRIBUIDORES							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Número de competidores					x		
Rentabilidad del distribuidor			x				
Percepción del distribuidor sobre el producto				x			
Sugieren reducción de precios					x		
No.	0	0	1	1	2	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0	0	0,15	0,2	0,5	TOTAL	0,85

Riesgo en %	85%
Efecto de la fuerza	Alto

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

El poder de negociación de los distribuidores es alto con un riesgo del 85%, debido a que el mayor número de ventas que realiza la empresa, al ser multinivel, es por este medio de distribución. Por este mismo motivo se trata de cuidar bien a los distribuidores de la competencia, por medio de contratos de afiliado.

Para el otro tipo de clientes que tiene 4LIFE RESEARCH, en este caso consumidores, los factores son los siguientes:

Número de Pedidos

Los consumidores son personas que adquieren los productos, realizando la compra desde el establecimiento o por medio de la página web de la empresa. La cantidad de pedidos que realizan es baja, debido a que la mayoría de consumidores adquiere los productos a distribuidores de la empresa y no por los medios antes mencionados.

Rentabilidad del Consumidor

Los productos de 4LIFE RESEARCH poseen precios altos. Por este motivo se considera que no es muy rentable para los consumidores, sin embargo, el producto se encuentra dirigido al cliente con poder adquisitivo medio, medio alto y alto.

Percepción del Consumidor sobre el Producto

La percepción del consumidor es media alta, porque conoce la investigación que se realiza detrás de la producción del producto. Además de conocer los confiables resultados que generan los productos. Por este motivo se ha creado lealtad por parte de los consumidores.

Productos Sustitutos

No existe como tal, productos que puedan sustituir las necesidades que abastece la empresa 4LIFE RESEARCH. Por este motivo su influencia es media baja ya que no representa una amenaza para la empresa. Más adelante se detalla más a profundidad el tema de los productos sustitutos.

Tabla 4: CONSUMIDORES

CONSUMIDORES							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Número de pedidos	x						
Rentabilidad cliente		x					
Percepción del cliente sobre el producto				x			
Productos sustitutos		x					
No.	1	2	0	1	0	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0,05	0,2	0	0,2	0	TOTAL	0,45

Riesgo en %	45%
Efecto de la fuerza	Medio Bajo

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

El poder que tiene el consumidor es medio bajo a pesar de que comparte peso relativo con medio alto. En este caso medio bajo posee 2 factores, por este motivo se lo elige por encima de medio alto. Existe un riesgo del 45%, ya que al realizar la compra de productos con valores altos el consumidor puede ir disminuyendo la frecuencia con la que realiza su compra, pero conoce de la buena calidad en los productos que entrega la empresa.

2.1.3. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación con proveedores es alto y con un riesgo del 75%, porque solo existe una empresa que provee todos los productos que llega a comercializar 4LIFE RESEARCH, la cual es Biomedical Research Laboratories, LLC. Un laboratorio ubicado en los Estados Unidos, en donde se desarrollan todas las líneas de productos de la empresa. Al ser único proveedor corre riesgo la empresa de que el mismo trate de imponer condiciones que no favorezcan a la empresa por el poder que al momento poseen. Al ser el único cliente de Biomedical Research Laboratories en Ecuador, esto permite tener exclusividad en los productos que vende la empresa.

Tabla 5: PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES

PODER DE NEGOCIACION PROVEEDORES							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Insumos Sustitutos	x						
Importancia de la industria para el proveedor					x		
Importancia del insumo del proveedor para el negocio					x		
Importancia del volumen de compra					x		
No.	1	0	0	0	3	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0,05	0	0	0	0,75	TOTAL	0,75

Riesgo en %	75%
Efecto de la fuerza	Alto

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Autor

2.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Se analiza la amenaza que pueden generar los productos sustitutos a las dos líneas de productos que maneja la empresa 4LIFE RESEARCH.

Línea de productos naturales:

Los siguientes productos suelen ser tomados como alternativas por parte de los clientes del producto principal de la empresa llamado “Transfer Factor”, en el Ecuador:

- Inmuno-Defense 360: producto natural que contiene el zinc necesario para el correcto funcionamiento del sistema inmunológico.

- Calostro Bovino: capsulas que aumentan las defensas y protegen el organismo de virus y bacterias.
- Inmunity Essentials 90g: suplemento alimenticio que mejora tu sistema inmunitario.

Precio del Producto

Los productos sustitutos poseen precios promedios, no existe una gran diferencia con los precios que ofrece la empresa 4LIFE RESEARCH. Por lo tanto, se considera que el precio no es una amenaza que genere problemas al nivel de ventas de la empresa.

Desempeño del Producto Sustituto

No poseen los mismos resultados que los productos de la empresa ya que la calidad de los mismos no se puede replicar al ser productos con fórmulas patentadas. Sin embargo, al ser productos naturales, el consumidor a veces se deja influenciar por el precio. Por este motivo se considera que es una amenaza medio baja.

Percepción del Cliente sobre la Calidad del Sustituto

La preferencia por la calidad de los productos sustitutos por sobre los de la empresa 4LIFE RESEARCH es media baja. Por el hecho de que no cumplen específicamente con los mismos resultados que ofrece la empresa, el cliente de 4LIFE RESEARCH conoce los atributos y las características que vuelven irremplazables los productos de la empresa.

Diferenciación del Producto Sustituto

Son productos que no poseen una diferenciación como si lo ofrece 4LIFE RESEARCH. Porque son productos que tratan de mejorar el sistema inmunológico, pero no se especializan en dar la mejor calidad de medicina natural para sus clientes. Por este motivo se considera baja la diferenciación que pueda existir por parte de los productos sustitutos.

Tabla 6: AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS (PRODUCTOS NATURALES)

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)
Precio producto			x		
Desempeño del producto sustituto		x			
Percepción del cliente sobre calidad del sustituto		x			
Diferenciación de producto	x				

No.	1	2	1	0	0	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0,05	0,2	0,15	0	0	TOTAL	0,4

Riesgo en %	40%
Efecto de la fuerza	Medio bajo

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

Por lo que la amenaza de productos sustitutos es medio baja con un riesgo del 40%, ya que al tener productos que se diferencian por la investigación y desarrollo que llevan detrás existe una brecha de calidad grande entre los productos de 4LIFE RESEARCH con los sustitutos.

Línea de productos de cuidado personal:

En la línea de producto de cuidado personal en donde se comercializa shampoo, acondicionador, jabón facial, pasta de dientes.

Los productos sustitutos que podemos encontrar son: jabón de aloe, fijador para el cabello de aloe o pasta dental de coco que existe gran variedad en el mercado.

Precio del Producto

El precio de los productos sustitutos es promedio, al ser productos que se realizan a base de recetas naturales son productos con precios altos para el mercado en el que se encuentra pero accesibles, no varían mucho de los precios ofrecidos por parte de 4LIFE RESEARCH.

Desempeño del Producto

Al ser productos que no poseen la misma calidad que los de 4LIFE RESEARCH, también sus resultados no son los mismos. Sin embargo, existe ese pequeño porcentaje de similitudes en cuanto a beneficios que pueden generar los productos sustitutos. Por este motivo se lo clasifica como una amenaza promedio.

Percepción del Cliente sobre la Calidad del Producto Sustituto

La percepción que tiene el cliente sobre los productos sustitutos es media baja. Por el siguiente motivo, estos productos sustitutos son de marcas poco reconocidas o de

empresarios. Lo que es una ventaja para 4LIFE RESEARCH que cuenta con renombre por la calidad de sus productos dentro del mercado.

Diferenciación del Producto

Son productos que a comparación de 4LIFE RESEARCH no cuentan con los laboratorios desarrollados para poder elaborar productos que cuenten con características que lo hagan más llamativo para el mercado. Por lo tanto, se considera que es una amenaza media baja para la empresa.

Tabla 7: AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS (CUIDADO PERSONAL)

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Precio producto			x				
Desempeño del producto sustituto			x				
Percepción del cliente sobre calidad del sustituto		x					
Diferenciación de producto		x					
No.	0	2	2	0	0	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0	0,2	0,3	0	0	TOTAL	0,5

Riesgo en %	50%
Efecto de la fuerza	Promedio

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

La amenaza de productos sustitutos es promedio lo que quiere decir que el riesgo que generan los productos sustitutos a la línea de productos de cuidado personal es del 50%, lo que significa que no afecta mucho el precio de los productos ni tampoco el desempeño del producto sustituto. Por lo que no se los debe tomar como una amenaza importante.

2.1.5. Rivalidad entre competidores establecidos

Se analizan los competidores que posee la empresa 4LIFE RESEARCH en el mercado de productos naturales y en el mercado de productos de cuidado personal.

Línea de productos naturales:

4LIFE RESEARCH posee competidores indirectos que, si bien no ofrecen productos idénticos, son para el mismo fin que es mejorar el sistema inmune de los consumidores. Y entre sus competidores principales encontramos a los siguientes:

- Herbalife Nutrition Ecuador: es una empresa que se dedica a la comercialización de productos naturales y nutricionales enfocados en el cuidado personal o en suplementos alimenticios para personas que hagan deporte.
- Omnilife Ecuador S.A: empresa que se dedica principalmente con la elaboración de suplementos alimenticios que mejoren el rendimiento de sus consumidores.

Tabla 8: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Competidores numerosos			X				
Crecimiento industria			X				
Diferenciación			X				
Fidelización de clientes					x		
No.	0	0	3	0	1	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0	0	0,45	0	0,25	TOTAL	0,7

Riesgo en %	70%
Efecto de la fuerza	Promedio

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

La rivalidad entre competidores de la línea de productos naturales para la empresa es promedio, ya que cada competidor tiene su grupo de clientes leales, pero 4LIFE también posee la fidelidad que por parte de los clientes ha ido aumentando post pandemia. El riesgo que ofrece la rivalidad es del 70%, lo que significa que se debe cuidar el factor de la lealtad por parte de los clientes ya que las demás empresas también poseen los mismos argumentos de diferenciación que la empresa.

Línea de productos de cuidado personal:

Para la línea de productos de cuidado personal, la empresa 4LIFE RESEARCH tiene que compartir mercado con una gran cantidad de competidores. Que ofrecen una diversidad

de productos a distintos precios. Dos competidores que se asemejan al estilo de productos de 4LIFE RESEARCH son:

- Johnson & Johnson: es una empresa que se dedica a la comercialización de productos para el cuidado facial, corporal, perfumes, etc.
- Bioderma: es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos para el cuidado personal.

Tabla 9: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS							
	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Promedio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)		
Competidores numerosos					x		
Crecimiento industria			x				
Diferenciación				x			
Fidelización de clientes					x		
No.	0	0	1	1	2	MAX	20
Valor	1	2	3	4	5		
Peso Relativo	0	0	0,15	0,2	0,5	TOTAL	0,85

Riesgo en %	85%
Efecto de la fuerza	Alto

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

En la línea de productos naturales la rivalidad es alta, esto debido a la gran cantidad de competidores que tienen, además de que los competidores ya poseen una fidelización establecida de años sobre los clientes. Factor que 4LIFE no posee.

Por lo que el riesgo que le genera la rivalidad entre competidores es del 85%, es decir la empresa se encuentra muy por detrás de sus competidores y le llevan mucha ventaja por lo que se ha visto muy afectado por el gran número de competidores que existe y la lealtad por parte de los clientes hacia los mismo.

2.2. Factores del Entorno (Análisis Pestel)

Los productos enfocados a mejorar el sistema inmunológico, durante la pandemia tuvieron un gran crecimiento ya que las personas buscaron todo tipo de formas de no resultar contagiados por el virus del COVID-19. Esto representa una oportunidad a 4LIFE RESEARCH, debido que a pesar de la recesión económica que vivía el país supieron aprovechar la situación y generar no solamente ganancias para la compañía sino también

mantener las fuentes de empleo que tenían prepandemia. Sin embargo, existen otros factores que afectan a la empresa y que han frenado su crecimiento en los últimos años.

2.2.1. Entorno Político

En este aspecto se debe mencionar el inestable ambiente político que tiene incidencia directa en la inestabilidad política que existe para la comercialización de productos o servicios. Generando efectos negativos para las empresas, una consecuencia de esta inestabilidad es que las empresas no quieren invertir debido a que no conocen si las propuestas por parte del presidente electo van a ser respetadas y eso les genera un riesgo (Estos son 3 efectos de la inestabilidad política que pueden afectar su bolsillo en 2023, 2023).

Por otro lado, es de conocimiento popular que ha existido una gran corrupción en la compra de medicamentos por los artículos y noticias sobre el tema como por ejemplo el incumplimiento de los contratos de la Subasta Inversa Corporativa de Medicamentos del 2016 ha ocasionado que existan precios escándalos, dichos contratos terminaban en 2018 pero han pasado los años y los gobiernos que han pasado durante los mismos no han hecho absolutamente nada para controlar estos sobrepuestos hasta el día de hoy (Torres R. , 2020)

Por esta razón Ecuador se ha vuelto un país, en temas de política por su inestabilidad, poco atractivo para el ingreso de empresas extranjeras que buscan tener las reglas del juego claras, por este mismo motivo en varios momentos 4LIFE RESEARCH se planteó cerrar su sucursal del país, lo que hubiera generado desempleo.

2.2.2. Entorno Económico

Se vive un momento complicado para las organizaciones en el Ecuador, en donde se experimenta un crecimiento económico lento, ya que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la tasa de crecimiento del producto interno bruto en el Ecuador después de la recesión económica que se vivió por la pandemia aumento para el año 2021 en donde se poseía una tasa de crecimiento del PIB del 4,9% pero para el año 2022 volvió a decaer pasando a ser 2.9% y aunque para el presente año del 2023 hasta septiembre ha vuelto a incrementar la tasa siendo del 3,3%, esto nos habla de lo irregular y poco predecible que puede ser el crecimiento económico futuro para el Ecuador (CEPALSTAT, 2023).

Por otro lado, existen varios factores económicos que afectan a las organizaciones como la evolución de precios, en donde el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el sector

farmacéutico ha incrementado ya que en el año 2021 el porcentaje de IPC anual era del 1,6% y para el 2022 subió a 2% por lo que para el año 2023 se espera que continúe esta tendencia ascendente (Datosmacro, 2023). Generando un claro golpe hacia los consumidores y por consiguiente a la industria, lo que representa una amenaza.

Las tasas de interés activas que han incrementado en el segmento empresarial, que en el 2010 la tasa de interés anual era del 9,54% y para octubre del 2023 incremento al 10,42% de interés anual (Banco Central del Ecuador, 2010). Y las tasas de interés pasivas que de igual forma han aumentado como los depósitos a plazo que tenían una tasa de interés anual del 4,28% en el año 2010 pero para el año 2023 aumento a 7,51% anual, este incremento es en parte consecuencia del incremento del riesgo país (Banco Central del Ecuador, 2023).

Gráfico 1: BCE AÑO 2010

DICIEMBRE 2010			
1 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima	% anual
para el segmento:		para el segmento:	
Productivo Corporativo	8.68	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.30	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.38	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.11	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.37	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
2 TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.28	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.85	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Directorio Banco Central

Gráfico 2: BCE 2023

Diciembre 2023	
Cumpliendo las funciones establecidas en el Artículo 36, numeral 8 del Código Orgánico y Financiero; el BCE realiza el "Monitoreo de las tasas de interés con fines estadísticos". El establecimiento del sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley corresponden a la Junta de Política y Regulación Financiera, conforme lo indica el mismo COMF en el artículo 14.1	
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO	
Tasas de Interés Activas Referenciales¹	
Segmentos de Crédito²	% anual
Productivo Corporativo	9,94
Productivo Empresarial	10,85
Productivo PYMES	11,00
Consumo	16,27
Educativo	8,78
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Público	4,97
Vivienda de Interés Social	4,97
Inmobiliario	9,91
Microcrédito Minorista	20,21
Microcrédito de Acumulación Simple	20,43
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19,97
Inversión Pública	8,56
DEFINICIONES: Tasa de Interés Activa Efectiva Referencial por Segmento (TAR), para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito, corresponden al promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las entidades financieras. Mayor información, diríjase a: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Met_TasasReferenciales.pdf	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Directorio Banco Central

Las importaciones son en donde más problemas encuentran las empresas que no producen sus propios productos, puesto que existe el arancel de la aduana, que corresponde al 6%, sobre su valor CIF y el pago del impuesto al valor agregado (IVA) sobre la sumatoria del derecho AD VALOREM, FODINFA, impuesto a los consumos especiales (ICE) y la base imponible (CIF) de la importación, valores que pueden significar mucha inversión de capital.

Ha existido una disminución de las importaciones en el sector farmacéutico en donde existió una importante disminución como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: IMPORTACIONES NACIONALES



Fuente: Ficha Sectorial de productos farmacéuticos
Elaborado por: Corporación Financiera Nacional

Disminución de 402.780 mil dólares que responde a la reducción de contagios de COVID-19, cortando esa tendencia negativa que hubo desde 2017 a 2019. El problema es que por ahora seguimos viendo secuelas de la pandemia, pero cuando todo se logre estabilizar por completo tal vez esta tendencia negativa resurja.

2.2.3. Entorno Social

Vivimos momentos en donde la pandemia ha cambiado mucho hábitos y costumbres, generando en los consumidores una mayor concientización sobre la importancia que tiene la salud y por sobre todo la magnitud que tiene el sistema inmunológico para evitar riesgos en situaciones como una pandemia.

En la actualidad es muy importante la buena y correcta relación con los clientes para el crecimiento de la empresa. Por lo que, para lograr una buena relación con los clientes, las empresas buscan garantizar un trato similar a todos los clientes y que no sea mal visto por la sociedad. Por este motivo las organizaciones generan ambientes en donde no exista ningún tipo de discriminación por su nacionalidad, etnia, religión, sexo, etc.

2.2.4. Entorno Tecnológico

La tecnología se encuentra en una evolución constante y acelerada en donde se ha vuelto un pilar fundamental en la elaboración de muchos productos que llegan a ser innovadores, por lo que las empresas buscan aprovechar esta nueva tecnología, qué en conjunto a un

buen equipo de investigación y desarrollo, pueden generar el beneficio de encontrarse un paso por delante de su competencia.

El mercado de la elaboración de medicamentos después de la pandemia se encuentra en un acelerado desarrollo, que ha buscado maneras de hacerlo de forma más eficiente ya que la pandemia dejó a la vista lo poco preparados que podemos encontrarnos para momentos tan críticos. Por lo que la IA (Inteligencia Artificial) así como se ha visto inmersa dentro de muchos campos en el último tiempo, también es visto con buenos ojos en el desarrollo de medicamentos. La empresa IBM explica que: la inteligencia artificial tiene el potencial de disminuir los gastos asociados al desarrollo de medicamentos novedosos en su mayoría mediante la optimización de los diseños de fármacos y la identificación de nuevas combinaciones prometedoras. Además de que, con la incorporación de la inteligencia artificial, es posible superar numerosos desafíos relacionados con el manejo de grandes volúmenes de datos que la industria de las ciencias biológicas actualmente enfrenta (IBM , 2022).

También la IA se ha extendido a la predicción de propiedades fisicoquímicas, lo que quiere decir que la comprensión de estas propiedades desempeña un papel crucial en el proceso de descubrimiento de nuevos medicamentos, ya que permite prever en cierta parte el comportamiento biológico que pueda tener una nueva sustancia medicinal. Con esto también se han desarrollado redes neuronales vinculadas a robots que sirven para encontrar reacciones nuevas. Estos robots evalúan diferentes combinaciones de reactivos y mediante el uso de una cámara y espectrometría infrarroja, son capaces de detectar la presencia de un nuevo producto y con esto descubriendo la reacción que puede generar dicho producto (Matsingos, Urdaneta, Hernandez , & Peña, 2022).

2.2.5. Entorno Ecológico

Al momento de la fabricación de productos de medicina natural siempre ha existido la problemática del impacto que pueden tener dichos productos en conjunto con sus residuos debido a la perduración y bioacumulación que pueden generar los mismos.

Se reconoce que es innegable la contribución positiva de los medicamentos en la mejora de la salud humana pero el crecimiento de la industria farmacéutica conlleva un desafío para la salud pública a nivel mundial, ya que el aumento en las ventas y el uso desmedido de medicamentos implican una mayor cantidad de productos químicos que se introducen en el medio ambiente (Gonzales , 2022).

Por lo que se realizó un estudio en Costa Rica que permitió cuantificar 70 medicamentos en muestras de agua, mediante una tecnología denominada multi residual. En otras palabras, mediante el procesamiento de una sola muestra el método tiene la capacidad de detectar simultáneamente los 70 medicamentos mencionados. Y como resultado, de los 70 medicamentos, se identificaron 33 en las aguas residuales examinados (Universidad De Costa Rica, 2020). Número muy alto siendo el 47,14%, tomando en cuenta que la producción de fármacos es masiva y que los residuos que se generan así mismo serían en grandes cantidades.

2.2.6. Entorno Legal

Existen regulaciones que deben de cumplir todas las empresas que su razón social sea comercializar productos medicinales naturales en el Ecuador. Ciertamente el gobierno es riguroso en este aspecto ya que al ser productos que inciden en los organismos humanos deben ser de cierta forma perfectos.

Se debe cumplir con el Reglamento de Registro Sanitario para Medicamentos en general ya que la Ley Orgánica de Salud en su artículo 137 dice que “se encuentran sujetos a registro sanitario los alimentos procesados, medicamentos en general, productos biológicos, productos naturales procesados de uso medicinal, ...” (Reglamento de registro sanitario para medicamentos en general, 2021). En el reglamento antes mencionado son muy importantes el capítulo 2 en donde habla sobre los requisitos que se deben cumplir para realizar registro sanitario y el capítulo 3 que indica el procedimiento a realizarse para cumplir con el registro sanitario.

Otro reglamento a cumplirse es la Norma Técnica de Importación de Medicamentos, regulada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Aquí se tratan temas como los requisitos y procedimientos que deben llevar las empresas para que se autorice la importación, así mismo como las prohibiciones y sanciones que puedan existir en caso de que se incumpla con la normativa (Norma Técnica Importación Medicamentos, Tratamientos Especializados, 2016).

Por último, los regímenes aduaneros, en donde nos enfocaremos en los regímenes de importación. En estas normativas se tratan temas sobre la importación para consumo, la reexportación de los productos en el mismo estado, depósitos aduaneros, etc. Además, dan a conocer quiénes pueden importar, como se obtiene el registro al importador, cuanto se debe pagar en tributos por un producto importado y los pasos previos a la importación (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2023).

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En base a lo descrito en los numerales anteriores se analizó y evaluó las oportunidades y amenazas, asignando una puntuación de 1 a 4, dónde 4 indique una respuesta superior, 3 por encima del promedio, 2 una respuesta promedio y 1 respuesta deficiente.

La ponderación refleja la relevancia relativa de cada factor para alcanzar el éxito en la industria farmacéutica.

Se presentan dos análisis: el primero para los productos naturales y el segundo para los de uso personal.

2.3.1. Matriz EFE para la línea de mercado de productos naturales

Tabla 10: MATRIZ EFE (PRODUCTOS NATURALES)

Factores externos clave		Ponderación	Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Nuevas costumbres sanitarias generadas post pandemia	10,00%	4	0,4
2.	Gran Capacidad de Producción	10,00%	4	0,4
3.	Laboratorios especializados para la investigación y desarrollo	5,00%	2	0,1
4.	Mayor confianza del consumidor en productos naturales después de la pandemia	5,00%	2	0,1
5.	Poco número de competidores	5,00%	2	0,1
6.	Buen sistema de distribuidores	10,00%	3	0,3
7.	Lealtad por parte clientes	5,00%	3	0,15
Subtotal				1,35
Amenazas				
1.	Cambio de mando presidencial	5,00%	2	0,1
2.	Regulaciones gubernamentales	10,00%	2	0,2
3.	Posee un solo proveedor del producto	15,00%	3	0,45

4.	Reducción de las importaciones farmacéuticas post pandemia	10,00%	3	0,3
5.	Aumento del Índice de Precios al consumidor	5,00%	2	0,1
6.	Competidores con precios más bajos	5,00%	3	0,15
Subtotal				1,2
Total		100,00%		2,85

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Autor

El balance es positivo, al obtener un valor total de 2,85, es superior al promedio que es de 2,5. En donde el valor de las oportunidades es mayor que de las amenazas. Quiere decir que la empresa se encuentra sacándole provecho a las oportunidades externas que se han ido presentando. Además de que las nuevas costumbres sanitarias generadas post pandemia y su gran capacidad de producción son los factores que más oportunidades le ha presentado a la empresa de cara al mercado de los productos naturales.

2.3.2. Matriz EFE para la línea de mercado de cuidado personal

Tabla 11: MATRIZ EFE (CUIDADO PERSONAL)

Factores externos clave		Ponderación	Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Nuevas costumbres sanitarias generadas post pandemia	5,00%	1	0,05
2.	Alto grado de interés por productos de cuidado personal	10,00%	2	0,2
3.	Penetración en un nuevo mercado amplio y desarrollado	5,00%	2	0,1
4.	Gran Capacidad de producción	10,00%	3	0,3
5.	Colaboraciones con tiendas de belleza	5,00%	3	0,15
6.	Buen sistema de ventas multinivel	10,00%	3	0,3
Subtotal				1,1
Amenazas				

1.	Cambio de mando presidencial	5,00%	1	0,05
2.	Regulaciones gubernamentales	5,00%	2	0,1
3.	Productos sustitutos	10,00%	2	0,2
4.	Competidores con precios más bajos	10,00%	2	0,2
5.	Existe una gran cantidad de competidores	15,00%	3	0,45
6.	Posee un solo proveedor del producto	10,00%	3	0,3
Subtotal				1,3
Total		100,00%		2,40

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

El balance es negativo, se obtuvo un valor de 2,40 el cuál es menor al promedio de 2,5. El valor obtenido de amenazas de 1,38, es mayor que el de oportunidades que tiene un valor de 1,06. Quiere decir que para la empresa las amenazas externas son el causante del impacto negativo en la línea de mercado de cuidado personal. Por lo que la existencia de una gran cantidad de competidores es el factor que más afecta al crecimiento de los productos de esta línea de productos de la empresa.

2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 12: MATRIZ MPC (PRODUCTOS NATURALES)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (productos naturales)								
			4LIFE		HERBALIFE		OMNILIFE	
No.	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Calidad de producto	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	3,00	0,60
2	Competitividad precios	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	4,00	0,40
3	Infraestructura	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	3,00	0,21
4	Participación de mercado	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20
5	Canales de distribución	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
6	Publicidad	0,08	3,00	0,24	4,00	0,32	2,00	0,16
7	Innovación del producto	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15
8	Lealtad cliente	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	2,00	0,30
9	Posición financiera	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	2,00	0,10
10	Promociones	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
TOTAL		1,00		3,30		3,45		2,82

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Autor

Los valores de calificación son los siguientes: 1 representa una debilidad significativa, 2 es igual a debilidad menor, 3 es igual a fortaleza menor y 4 es igual a fortaleza significativa.

Tabla 13: MATRIZ MPC (CUIDADO PERSONAL)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (productos cuidado personal)								
			4LIFE		JOHNSON&JOHNSON		BIODERMA	
No.	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Calidad de producto	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	3,00	0,60
2	Competitividad precios	0,10	1,00	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30
3	Infraestructura	0,07	2,00	0,14	4,00	0,28	4,00	0,28
4	Participación de mercado	0,10	1,00	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30
5	Canales de distribución	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30
6	Publicidad	0,08	2,00	0,16	4,00	0,32	3,00	0,24
7	Innovación del producto	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
8	Lealtad cliente	0,15	1,00	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45
9	Posición financiera	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
10	Promociones	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20
TOTAL		1,00		2,15		3,35		2,97

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Autor

Los valores de calificación son los siguientes: 1 representa una debilidad significativa, 2 es igual a debilidad menor, 3 es igual a fortaleza menor y 4 es igual a fortaleza significativa.

2.4.1. Análisis Matriz MPC para la línea de mercado de productos naturales

En la matriz dirigida a la línea de productos naturales que maneja la empresa podemos analizar que a pesar de que la empresa 4LIFE no posee competidores de manera directa ya que tiene productos patentados, que no hay manera de replicarlos. Posee competidores indirectos los cuáles poseen más tiempo en el Ecuador y una importante participación en el mercado.

Herbalife es la empresa que toma el liderato en el mercado, ya que poseen calidad en sus productos, una fidelización de los clientes que ya lleva años y realizan una importante inversión tanto en innovar sus productos como en la publicidad que aplican. Por otro lado, Omnilife es una empresa que posee productos similares, pero a precios mucho más bajos y se pueden dar el lujo de aplicar una mayor cantidad de promociones que sus competidores.

4LIFE busca identificarse por la calidad de sus productos y la innovación de los mismos, siendo estos factores sumamente importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La fidelización de clientes ha aumentado post pandemia, debido a las buenas retroalimentaciones que recibieron los productos en un momento tan crítico como lo fue la pandemia.

2.4.2. Análisis Matriz MPC para la línea de mercado de productos de cuidado personal

El mercado de productos de cuidado personal en el Ecuador encuentra a una gran cantidad de competidores, sin embargo, se ha escogido a dos que más se asemejan a los productos que 4LIFE también comercializa y en donde no exista una brecha enorme de precios entre las empresas.

Johnson & Johnson es una empresa mundialmente reconocida por sus productos de calidad y la trayectoria que poseen lo ponen muy por encima de otras empresas ya que dicha trayectoria ha logrado conseguir un importante número de clientes leales que solo usan productos de su marca. Bioderma es una empresa que se dedica explícitamente a la elaboración de productos para el cuidado personal, cuenta con mucha experiencia en el mercado y busca de manera continua ir buscando formas de innovar sus productos. Ambas empresas se encuentran escalones por encima de 4LIFE.

4LIFE se encuentra en desventaja principalmente por sus canales de distribución en donde sus competidores sacan mucha ventaja así mismo como en la publicidad de sus productos. Es una empresa con muy poca participación en el mercado debido a la poca fidelización

de clientes que existe en esta línea de productos. A pesar de lo antes mencionado, hay calidad en sus productos que pueden competirle a las empresas grandes del mercado.

CAPÍTULO III

En el capítulo 3 se realizará el análisis interno de la empresa 4LIFE RESEARCH en el Ecuador. En donde se identificará los problemas que posee la empresa en cada actividad que ejecuta y se los ponderara para ver en cuanto afectan al desarrollo de la organización.

3. Análisis Interno

Se utilizará el modelo de la cadena de valor para identificar las fortalezas y debilidades en el manejo de la institución, específicamente en las actividades primarias o agregadores de valor.

3.1.1. Actividades Primarias

Logística interna

La logística interna es una actividad de suma importancia para el funcionamiento de la empresa, por lo que para 4LIFE consiste en el almacenamiento de los productos importados, control y transporte de inventarios.

En el control de inventarios, 4LIFE contrata un proveedor llamado ILS Corporation, dicha empresa ofrece el servicio logístico desde el almacenamiento inicial hasta el posterior transporte de la mercancía a las oficinas de la empresa. Por lo que solicitan informes semanales al proveedor de las existencias que se encuentran en la bodega y del espacio que se encuentre disponible en la bodega. Con el tema del transporte, se hace el pedido de productos necesarios por parte de las diferentes sucursales y el proveedor se encarga del envío a tiempo de la mercancía.

El almacenamiento de productos se compone del registro de llegada de la mercancía a las bodegas administrativas y la ubicación de productos en la misma, en la llegada la persona encargada debe confirmar que se encuentren todos los productos solicitados, mientras que en la ubicación de productos es necesario que se agrupen juntos la mercancía de la misma línea de productos en donde se dé prioridad de alcance a los que tienen prioridad de venta por encima del resto.

Existe un problema con el manejo de la capacidad de almacenamiento de productos por la poca planificación que se realiza de las importaciones de productos menos comercializados, se ha determinado que la importación de productos que no son los más

destacados es irregular. Es decir, existen meses en donde los pedidos son escasos y otros meses en donde el número de pedidos de estos mismos productos superan el número de pedidos regulares. Ahí radica el problema, ya que existen momentos en el año en donde se ha llegado a completar el almacén, 4LIFE solo contrata a su proveedor un almacén grande, y cajas de mercancía han tenido que ser llevadas a las oficinas administrativas de la empresa en donde existen bodegas que son en particular destinadas para almacenar productos que van a ser vendidos de manera instantánea. Y allí se ha tenido que utilizar lugares como parqueaderos para almacenar cajas de mercancía. No se toma la decisión de contratar otra bodega al mismo proveedor por el elevado costo del mismo.

Operaciones

El control de calidad, al ser una empresa que importa todos sus productos, radica en revisar y estandarizar los procesos que tienen que ver con la recepción y entrega de los productos hacia los clientes. También es en donde se toma una muestra de cada línea de producto y se comprueba que no haya resultado defectuosa, o que se encuentre mercancía en cajas de líneas de producto a las que no corresponden.

Las operaciones de la empresa se encuentran compuestas por las siguientes actividades, control de calidad, mantenimiento de la materia prima y la sostenibilidad.

Los recursos necesarios para la gestión administrativa del inventario incluyen: computadoras, impresoras, teléfonos, internet, etc. Se encuentren listos para su uso. Un aspecto importante a considerar es el mantenimiento de equipos para el desarrollo de los diferentes procesos que debe realizar la empresa cada día, este servicio se realiza cada 3 o 4 meses.

En la empresa 4LIFE RESEARCH no existe un lugar para la sostenibilidad empresarial, es decir, la organización no cuenta con ningún plan basado en la sostenibilidad por lo que no existe ningún tipo de responsabilidad social corporativa, ni tampoco ningún plan que promueva objetivos de desarrollo sostenible.

Logística externa

Al ser una empresa de compra y venta la logística externa comprende un importante proceso, se realiza a través de 4600 comisionistas, que al comprar los productos a un precio preferente, luego los comercializan. La actividad más importante es el control a la gestión de los distribuidores por parte de 4LIFE.

Otro canal de comercialización es a través de la página web que tiene las opciones de entrega a domicilio en donde existe un costo adicional por transporte o los clientes pueden retirar los productos que solicitaron en las oficinas de 4LIFE. Siendo estos los únicos medios de distribución.

Estas actividades son realizadas por el departamento de servicio al distribuidor.

Marketing y ventas

El marketing y venta es la etapa en donde se realiza la estrategia de comercialización de los productos, allí se cumplen con las siguientes actividades como lo son: la promoción y publicidad de los productos, enfoque en los mejores distribuidores, revisión de la efectividad de la promoción y publicidad efectuada previamente.

La promoción y publicidad se encarga el departamento de marketing, en donde se va a diseñar las campañas de marketing que se van a realizar a futuro desde publicidad en revistas de salud hasta patrocinios a maratones. También se encarga de la planificación de eventos en donde se promocionan los productos y se invita a la gente no solo a adquirir los mismos sino además se da a conocer que pueden convertirse en distribuidores de la empresa.

La empresa vende sus productos a los distribuidores y por página web a los consumidores finales de los productos.

El enfoque en los mejores distribuidores es un trabajo en conjunto entre el departamento de marketing con el departamento de servicio al distribuidor, que consiste en seleccionar y elogiar a los mejores distribuidores por medio de premios, en base al número de ventas realizadas, para que posteriormente se realice una publicidad elaborada por el departamento de marketing en donde se exponga el hecho que se realizan obsequios a los distribuidores más destacados y así se pueda motivar al resto de distribuidores.

El departamento de marketing realiza un análisis sobre las publicidades previamente efectuadas en donde se toma en cuenta el impacto que pudo tener dicha publicidad sobre las ventas ya sean positivas o negativas, y la cantidad de dinero utilizada para efectuar las mismas.

No se realiza la promoción y publicidad de la línea de productos para el cuidado personal, debido a su baja rentabilidad y poca cantidad de pedidos, esto disminuye las opciones que tiene la empresa de tomar una mayor participación en el mercado.

Servicios

Son los servicios post venta que ofrece la empresa, en este caso existe un servicio de sugerencias por parte del departamento de servicio al distribuidor que consiste en una encuesta de satisfacción del servicio en donde se pregunta si se entregó el pedido completo, si se encontró con alguna novedad en su pedido, si existió demora en su pedido, etc. Para el servicio al cliente se realizan llamadas semanas después de la compra para conocer la experiencia del cliente con el producto.

3.1.2. Actividades de Soporte

Abastecimiento

El abastecimiento para 4LIFE es una fase vital para su funcionamiento ya que es en donde se realiza las importaciones de los productos, compra de insumos y se planifica la correcta distribución de los insumos administrativos.

La adquisición de insumos la realiza el departamento de operaciones, ellos reciben todas las solicitudes efectuadas por los distintos departamentos y se pondrán en contacto con los proveedores de los insumos. La correcta distribución de los mismo consiste en que al finalizar cada mes, cada departamento solicita a los empleados una lista con los insumos que requieran en donde el jefe y/o supervisor de las distintas áreas deberá confirmar la necesidad de abastecimiento de los insumos requeridos. Y el mismo jefe y/o supervisor será el encargado de realizar la distribución según corresponda.

La importación de productos es una actividad vital para 4LIFE RESEARCH, ya que es una empresa que se dedica explícitamente a comercializar productos importados. Por lo que, en primer lugar, posee un solo proveedor el cual es Biomedical Research Laboratories, laboratorio que produce todos los productos de la empresa.

Los productos más vendidos son importados en gran cantidad, específicamente los de la línea de productos naturales, ya que lógicamente al ser los mejores recibidos por el público deben ser los más abastecidos. Por lo que al momento de un pedido se realiza la entrega inmediata.

Pero para otros productos se importa en pequeñas cantidades, hablando de la línea de productos de cuidado personal. Eso es lo normal, aunque existen muchas situaciones en donde los productos de esta línea se terminan y llegan clientes a realizar pedidos. Aquí existe un problema ya que al no tener un stock de reserva de estos productos la única

solución es realizar un pedido hacia Estados Unidos con los productos específicos que ordeno el cliente. Esto conlleva 2 semanas aproximadamente en donde los clientes muchas veces al enterarse de esta cantidad de tiempo que deben esperar, llegan a desistir del pedido.

Desarrollo tecnológico

4LIFE RESEARCH en el Ecuador utiliza un software llamado Citrix Delivery Center de la empresa Citrix Systems. Este software se encuentra conformado por varios programas que facilitan el trabajo entre departamentos y conectan toda la información de la empresa en Ecuador con la matriz principal en Estados Unidos.

Uno de los programas de este software es el XenDesktop, es un cliente universal que permite a la empresa visualizar y administrar la información a distancia. Esto agiliza el proceso de entrega de datos entre la sucursal en Ecuador y la matriz principal.

También posee un sistema contable llamado MAS500, el cual es un paquete contable que también incluye ayuda en la planificación de recursos empresariales. Esto ayuda a la empresa 4LIFE RESEARCH a optimizar sus procesos, controlar el inventario y a mejorar la productividad.

Administración de recursos humanos

Abarca el correcto clima organizacional, la constante capacitación de los empleados y la selección de personal.

4LIFE RESEARCH es una empresa que promueve la igualdad y el respeto por las diferentes culturas y costumbres de sus empleados por lo que en su reglamento especifica que no se tolerara ningún tipo de discriminación dentro de la empresa con el fin de cuidar las relaciones entre empleados. Además, se realiza pausas activas para que sus empleados puedan liberar los niveles de estrés que pueden ir acumulando.

Se capacita a sus empleados siempre que exista alguna actualización de uso de software o plataforma nueva que se vaya a utilizar dentro de los diferentes departamentos, aunque es mucho más común la capacitación hacia los empleados del departamento financiero al estar en constante cambio las normas financieras en el Ecuador se busca prever sanciones o multas por encontrarse desactualizados.

La selección de personal se la realiza en base al perfil de puesto previamente elaborado, según el puesto se valora la experiencia del candidato y se ejecutan pruebas psicométricas para analizar las aptitudes.

No existe un departamento de recursos humanos, solo se encarga una sola persona de todo el proceso previamente explicado. Al no existir un alto índice de rotación de empleados en la empresa puede justificar la inexistencia de un departamento de recursos humanos sin embargo es una fuerte carga de trabajo el dejar todas las actividades para una sola persona.

No se realiza capacitación para los distribuidores que constituyen la principal fuerza de ventas de la empresa, no existe ningún tipo de instrucción, taller o entrenamiento en donde se le guíe al distribuidor sobre técnicas de venta para que pueda de manera más sencilla comercializar los productos.

Infraestructura de la empresa

La empresa 4LIFE RESEARCH posee oficinas en diferentes ciudades del país las cuales se encuentran en Guayaquil, Loja, Manta, Santo Domingo, Machala y Quito que es la sucursal principal.

Las oficinas en la ciudad de Quito se encuentran ubicadas en la avenida 6 de diciembre, en intersección con la avenida Eloy Alfaro. En el edificio Forum Century. En donde 4LIFE se ubica en la planta baja, segundo piso y tercer piso. Las oficinas cuentan con el tamaño de 400 de metros cuadrados por cada piso en donde se desarrollan las diferentes actividades. En la planta baja se desarrolla el servicio al cliente y la comercialización de productos, en el segundo piso es dedicado a eventos o reuniones y el tercer piso es en donde se encuentran las oficinas de todo el personal administrativo.

El resto de sucursales poseen una oficina de un piso, en donde se ubican los pocos empleados que se encuentran en las diferentes ciudades. CUANTOS EMPLEADOS POR CIUDAD

Existe una bodega principal que pertenece a la empresa ILS Corporation y las sucursales de la ciudad de Quito y Guayaquil, tienen bodegas no muy grandes en sus oficinas administrativas.

3.2. Cadena de Valor

Gráfico 2: CADENA DE VALOR



Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Auto

3.3. Análisis de Talento Humano

Es de gran importancia identificar el capital humano con el que cuenta 4LIFE para poder reconocer si se encuentran bien empleados y la función que llegan a ocupar en el proceso de comercialización de los productos.

3.3.1. Personal administrativo

La empresa 4LIFE RESEARCH tiene 4 departamentos, los cuáles son los siguientes: departamento financiero, departamento comercial, departamento de servicio al afiliado/distribuidor, departamento de operaciones.

El departamento financiero se encuentra conformado por:

- 1 gerente financiero
- 1 supervisora financiera
- 3 analistas financieros
- 1 asistente financiero
- 1 auxiliar de mensajería y finanzas

El departamento comercial se encuentra conformado por:

- 1 gerente comercial
- 1 diseñador gráfico
- 1 coordinadora de eventos
- 1 community manager
- 1 diseñador gráfico junior

El departamento de servicio al afiliado/distribuidor se encuentra conformado por:

- 1 jefe de servicio al afiliado
- 3 agente premier
- 1 agente de control de calidad de servicio
- 8 ejecutivos de servicio al afiliado

El departamento de operaciones se encuentra conformado por:

- 1 jefe de operaciones
- 1 supervisor de oficina en la ciudad de Guayaquil
- 1 supervisor de servicio al afiliado en la ciudad de Santo Domingo
- 13 asistentes de operaciones

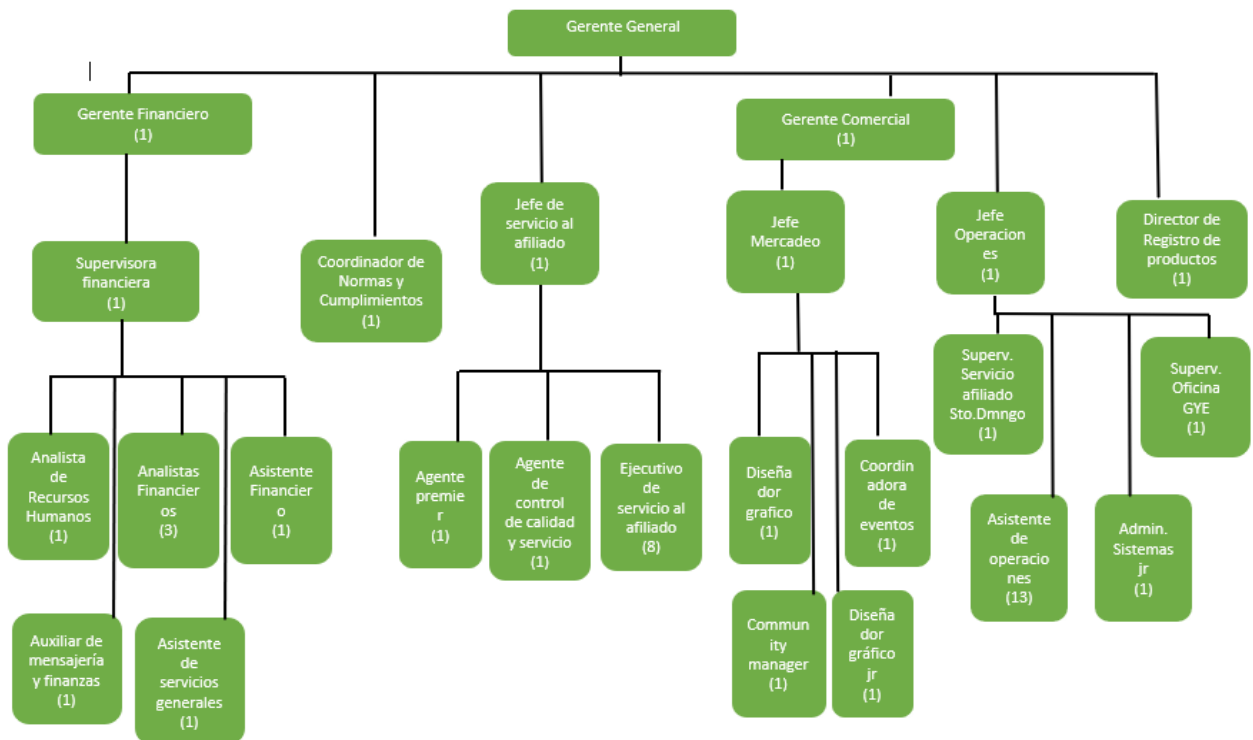
- 1 administrador de sistemas junior

Existen otros cargos que se encargan de dar soporte a todo el departamento administrativo los cuáles son:

- 1 analista de recursos humanos
- 1 coordinador de normas y cumplimientos
- 1 director de registro de producto

3.3.2. Organigrama

Gráfico 2: ORGANIGRAMA



Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

La estructura organizacional de la empresa 4LIFE se encuentra conformada por 4 departamentos. Es una estructura funcional con niveles de autoridad de arriba hacia abajo según la importancia y responsabilidades del cargo. Cuentan con solo 2 gerencias la comercial y la financiera que reportan al gerente general, de igual manera se han establecido las jefaturas de servicio al cliente, de operaciones y el coordinador de normas y cumplimientos y el director de registro de productos que reportan al Gerente General, aunque no se encuentren en el mismo nivel jerárquico.

La empresa no posee un departamento de recursos humanos, la única persona encargada de esa función se encuentra a las órdenes del departamento financiero. El analista de recursos humanos reporta cada actividad que realice al supervisor financiero, lo que le da más trabajo a parte del que ya poseen en el departamento financiero.

También poseen un departamento de servicio al distribuidor, más no un departamento que se dedique a la planificación de los canales de distribución. Solo se enfocan en los distribuidores del producto. Esto mezcla a varios departamentos incrementado procesos que se podrían resolver con la creación de un departamento enfocado a la distribución en donde se puedan analizar todos los canales de distribución que tiene la empresa y canales podrían ser utilizados en un futuro por la empresa.

3.3.3. Análisis Financiero

La empresa 4LIFE cuenta al final del año 2022, con un total de activos de \$ 4.244.567,00 (cuatro millones doscientos cuarenta y cuatro mil quinientos dólares), su cuenta de inventarios con un valor de \$ 1.551.584 (un millón quinientos cincuenta y un mil quinientos ochenta y cuatro dólares) y la de efectivo con un valor de \$ 2.274.164 (dos millones doscientos setenta y cuatro mil ciento sesenta y cuatro dólares) son los activos de la empresa.

Por lo que se demuestra el gran flujo de efectivo que maneja la empresa, siempre se administró de manera minuciosa y de forma correcta el dinero que entra y sale. También posee un gran número de inventario, el valor resulta muy alto por el precio de los productos que importa 4LIFE.

Se posee un total de pasivos de \$ 3.587.844 (tres millones quinientos ochenta y siete mil ochocientos cuarenta y cuatro dólares) en donde las cuentas y documentos por pagar son las deudas más representativas que maneja la empresa con un valor de \$ 2.050.484 (dos millones cincuenta mil cuatrocientos ochenta y cuatro dólares). Las cuentas por pagar en su mayoría son por los pagos a plazos que realiza la empresa por las importaciones de los productos.

Tabla 14.

BALANCE GENERAL 4LIFE RESEARCH ECUADOR	
	Al 31 de diciembre de
	2022
<u>ACTIVOS</u>	
ACTIVOS CORRIENTES:	
Efectivo y equivalentes al efectivo	2.274.164
Cuentas y documentos por cobrar relacionados	
Activos por impuestos corrientes	243.114
Inventarios	1.551.584
Servicios y otros pagos anticipados	25.211
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	4.094.073
ACTIVOS NO CORRIENTES:	
Propiedades, planta y equipo	103.149
Otras cuentas por cobrar no corrientes	47.345
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	150.494
TOTAL ACTIVOS	4.244.567
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	
PASIVOS CORRIENTES:	
Cuentas y documentos por pagar	2.050.484
Cuentas y documentos por pagar no relacionados	
Otras obligaciones corrientes	1.468.982
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3.519.466
PASIVOS NO CORRIENTES:	
Provisiones por beneficios a empleados	68.378
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	68.378
TOTAL PASIVOS	3.587.844
PATRIMONIO	
Capital asignado	25.000
Resultados acumulados	631.723
TOTAL PATRIMONIO	656.723
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	4.244.567

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Autor

Como se aprecia en la Tabla 15, la empresa a finales de 2023 presentó una disminución en la utilidad neta, esto puede ser en respuesta al término de la pandemia ocasionada por el COVID 19. Se realizó una comparación entre el estado de resultados del año 2022 con el del 2023. Podemos apreciar que la utilidad neta bajó en un 10,83%. En los ingresos existe una diferencia de \$ 682.550 (seiscientos ochenta y dos mil quinientos cincuenta dólares) entre el año 2021 con el 2022. Por otro lado, los gastos de igual forma bajaron y

existió una diferencia del 9,22% entre el año 2021 con el 2022. Sin embargo, los gastos operativos disminuyeron esto debido a la disminución del número de transportes que se realiza de la bodega central al resto de sucursales. Pero los gastos administrativos aumentaron esto en respuesta al aumento del valor de los arriendos de las oficinas, también al aumento de personal que se realizó específicamente en la ciudad de Guayaquil durante el año 2022.

Tabla 15.

ESTADO DE RESULTADOS 4LIFE RESEARCH ECUADOR		
	Años terminados al 31 de diciembre de	
	2022	2021
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	19.034.383	19.716.933
COSTO DE VENTAS	4.201.046	3.585.965
UTILIDAD BRUTA	14.833.337	16.130.968
GASTOS:		
Gastos operativos	11.117.696	12.605.901
Gastos administrativos	1.821.313	1.647.391
UTILIDAD OPERACIONAL	1.894.328	1.877.676
OTROS INGRESOS Y GASTOS:		
Otros ingresos	7.418	4.493
Otros gastos	8.701	2.834
Gastos financieros	18.132	21.381
	(19.415)	(19.722)
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES E IMPUESTO A LA RENTA	1.874.913	1.857.954
Participación de los trabajadores en las utilidades	279.302	278.693
Impuesto a la renta: Corriente	950.988	856.339
UTILIDAD NETA Y RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCICIO	644.623	722.922

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Autor

Los gastos operativos tan altos que percibe la empresa son por las comisiones, las comisiones por venta son de hasta un 40%. También se paga un importante valor por regalías (royalty fee) a la matriz en Estados Unidos.

Complementariamente en base a la información financiera se puede apreciar en el gráfico 3, que la línea de productos de cuidado personal son los productos que reflejan una menor rentabilidad entre todos los que comercializa 4LIFE.

La relación de la utilidad bruta que generan con el precio normal o precio de distribuidor poseen los menores porcentajes brutos de rentabilidad. La utilidad bruta es igual al precio del afiliado sin IVA menos el costo de venta unitario. Y el porcentaje bruto de rentabilidad es igual a la utilidad bruta dividida entre el precio del afiliado sin IVA.

Los altos precios y la escasa promoción de los productos los vuelve poco efectivos para la empresa a pesar de que por calidad tengan mucho potencial de competir en dicho mercado con los máximos exponentes. El gráfico completo con la rentabilidad bruta de toda la cartera de productos se encuentra en el anexo 1.

Gráfico 3: RENTABILIDAD BRUTA PRODUCTOS



**RENTABILIDAD BRUTA DE LOS PRODUCTOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2022**

Categoría	Producto	P.V.P.	Precio de Afiliado	Precio de Afiliado sin IVA	Costo Unitario al 31/12/2022 UIO	Utilidad Bruta	% Bruto de Rentabilidad
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR COLÁGENO	\$ 45,00	\$ 34,00	\$ 30,36	\$ 10,42	\$ 19,94	66%
DIGEST4LIFE	FIBRE SYSTEM PLUS	\$ 64,00	\$ 48,00	\$ 42,86	\$ 15,05	\$ 27,81	65%
RIOVIDA	RIOVIDA BURST	\$ 65,00	\$ 49,00	\$ 43,75	\$ 15,65	\$ 28,10	64%
4LIFE TRANSFER FACTOR	NUTRASTART	\$ 87,00	\$ 65,00	\$ 58,04	\$ 21,41	\$ 36,63	63%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	TOOTHPASTE	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 13,39	\$ 5,26	\$ 8,13	61%
4LIFE TRANSFORM	PRO-TF	\$ 113,00	\$ 85,00	\$ 75,89	\$ 33,02	\$ 42,87	56%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	SHAMPOO	\$ 32,00	\$ 24,00	\$ 21,43	\$ 9,86	\$ 11,57	54%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	ACONDICIONADOR	\$ 21,00	\$ 16,00	\$ 14,29	\$ 6,88	\$ 7,41	52%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	INTENSIVE BODY LOTION	\$ 32,00	\$ 24,00	\$ 21,43	\$ 10,65	\$ 10,78	50%

Fuente: 4life Research Ecuador

Elaborado por: Departamento Financiero de 4life Research Ecuador

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se analizo y evaluó las fortalezas y debilidades, asignando una puntuación de 1 a 4, pero las fortalezas se evalúan entre 3 o 4 y las debilidades entre 1 o 2.

La ponderación refleja la relevancia relativa de cada factor para alcanzar el éxito en la industria de la organización. Se realizo dos matrices de evaluación de factores internos, para la línea de productos naturales y la de productos de cuidado personal.

3.4.1. Matriz EFI para la línea de mercado de productos naturales

Tabla 16: MATRIZ EFI (PORDUCTOS NATURALES)

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Gran liquidez financiera	10,00%	4	0,40
2.	Correcta planificación de importación que abastece el no. de pedidos	10,00%	3	0,30
3.	Control a la gestión de los distribuidores	5,00%	4	0,20
4.	Alto nivel de rentabilidad de la línea de productos naturales	15,00%	4	0,60
5.	La empresa posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades	10,00%	3	0,30
6.	Proveedor que se encarga del almacenamiento y el transporte de productos	5,00%	4	0,20
7.	Correcta promoción y publicidad de productos	5,00%	3	0,15
8.	Buena remuneracion a empleados	5,00%	3	0,15
Subtotal				2,30
Debilidades				
1.	Gastos operativos altos	10,00%	2	0,20
2.	La empresa no cuenta con una responsabilidad social corporativa	5,00%	1	0,05
3.	No existe capacitación para los distribuidores	10,00%	2	0,20
4.	Precios altos de los productos	5,00%	2	0,10
5.	Estructura organizacional desordenada	5,00%	1	0,05
Subtotal				0,60
Total		100,00%		2,90

Fuente: 4life Research Ecuador
 Elaborado por: Autor

El balance de las fortalezas y debilidades de la línea de productos naturales es positivo, debido a que el total, igual a 2,90, es superior al promedio que corresponde a 2,50.

Uno de los factores que mayor impacto positivo genera a la empresa es el alto nivel de rentabilidad que genera la comercialización de productos naturales, esto debido al gran trabajo de publicidad y promoción que realizan para poder mantenerse como una empresa importante dentro de este mercado. Otro factor a resaltar es la planificación de importaciones de esta línea de productos, que logra abastecer el número de pedidos por parte de los clientes, la planificación se vuelve más sencilla por la contratación del servicio de logística brindado por ILS Corporation que facilita muchos procesos a la empresa.

3.4.2. Matriz EFI para la línea de mercado de cuidado personal

Tabla 17: MATRIZ EFI (CUIDADO PERSONAL)

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Gran liquidez financiera	10,00%	4	0,40
2.	Buen ambiente de trabajo	5,00%	4	0,20
3.	Productos para el cuidado personal de calidad	10,00%	3	0,30
4.	La empresa posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades	10,00%	4	0,40
5.	Buena remuneración a empleados	5,00%	3	0,15
6.	La empresa cumple con un buen servicio post venta	5,00%	3	0,15
Subtotal				1,60
Debilidades				
1.	Gastos operativos altos	10,00%	1	0,10
2.	La empresa no cuenta con una responsabilidad social corporativa	5,00%	1	0,05
3.	La empresa importa poca cantidad de mercancía de productos para el cuidado personal	10,00%	2	0,20
4.	No existe capacitación para los distribuidores	15,00%	2	0,30

5.	No se realiza promocion y publicidad	10,00%	1	0,10
6.	Estructura organizacional desordenada	5,00%	1	0,05
Subtotal				0,80
Total		100,00%		2,40

Fuente: 4life Research Ecuador
Elaborado por: Autor

En el caso de la línea de productos de cuidado personal el balance de fortalezas y debilidades es negativo, ya que el valor que les corresponde es de 2,40 y se encuentra por debajo del promedio que es 2,50.

Ahora las debilidades son muy notorias en esta línea de productos, empezando por la poca promoción y publicidad que se realiza de los productos, al ser los menos rentables no existe un gran interés por crear campañas en donde el público conozca estos productos. También el hecho de que se importe en muy poca cantidad estos productos y que no se encuentre en stock las veces que clientes buscan los productos, retrasan el crecimiento de la línea de productos para el cuidado personal. Para finalizar no se ha planteado capacitar a los distribuidores, porque son diferentes las técnicas de venta a emplearse a la hora de vender productos naturales para el sistema inmunológico que productos de belleza/cuidado personal.

3.5. Análisis FODA

3.5.1. Análisis FODA para la línea de mercado de productos naturales

Fortalezas

1. Liquidez financiera, buena gestión del efectivo.
2. Correcta planificación de importaciones, abastecen el número de pedidos.
3. Control a la gestión de los distribuidores.
4. Alto nivel de rentabilidad de la línea de productos naturales.
5. La empresa posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.
6. Mantiene a un proveedor que se encarga del almacenamiento y el transporte de productos.
7. Realizan una correcta promoción y publicidad de los productos.
8. Buena remuneración a los empleados.

Debilidades

1. Gastos operativos altos.
2. La empresa no cuenta con una responsabilidad social corporativa.
3. No existe capacitación para los distribuidores.
4. Precios altos de los productos.
5. Estructura organizacional desordenada.

Oportunidades

1. Nuevas costumbres sanitarias generadas post pandemia.
2. Gran capacidad de producción.
3. Laboratorios especializados para la investigación y desarrollo.
4. Mayor confianza del consumidor en productos naturales después de la pandemia.
5. No existen una gran cantidad de competidores.
6. Buen sistema de distribuidores.
7. Lealtad por parte de clientes, generada a lo largo del tiempo.

Amenazas

1. Cambio de mando presidencial.
2. Nuevas regulaciones gubernamentales.
3. Solo posee un solo proveedor de los productos.
4. Reducción del número de importaciones farmacéuticas post pandemia.
5. Aumento del índice de precios al consumidor.
6. Competidores con precios más bajos.

3.5.2. Análisis FODA para la línea de mercado de cuidado personal

Fortalezas

1. Liquidez financiera, buena gestión del efectivo.
2. Buen ambiente de trabajo.
3. Productos de calidad para el cuidado personal.
4. La empresa posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.
5. Buena remuneración a los empleados.
6. La empresa cumple con un buen servicio post venta.

Debilidades

1. Gastos operativos altos.
2. La empresa no cuenta con una responsabilidad social corporativa.

3. La empresa importa poca cantidad de mercancía de esta línea de productos.
4. No existe capacitación para los distribuidores.
5. No se realiza la promoción y publicidad de esta línea de productos.
6. Estructura organizacional desordenada.

Oportunidades

1. Nuevas costumbres sanitarias generadas post pandemia.
2. Alto grado de interés por productos de cuidado personal.
3. Penetración en un nuevo mercado amplio y desarrollado.
4. Gran capacidad de producción.
5. Colaboraciones con tiendas de belleza.
6. Buen sistema de ventas multinivel.

Amenazas

1. Cambio de mando presidencial.
2. Nuevas regulaciones gubernamentales.
3. Existencia de productos sustitutos.
4. Competidores con precios más bajos.
5. Existe una gran cantidad de competidores.
6. Posee solo un proveedor de los productos

CAPÍTULO IV

4. Diseño del Plan Estratégico para 4LIFE RESEARCH ECUADOR

En base a los análisis previamente elaborados, se procederá a rediseñar la visión, misión y valores de la empresa 4LIFE RESEARCH ECUADOR. Se planteará estrategias que servirán para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

4.1. Análisis de la visión

La visión que se plantea para la empresa 4LIFE RESEARCH ECUADOR, contiene la dirección a futuro que se desea para la empresa en donde se encamina al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la correcta toma de decisiones teniendo en cuenta todos los factores que pueden afectar de manera tanto positiva como negativa en el futuro a la empresa. Por lo tanto, la visión es la siguiente:

- Nuestra visión es ser la empresa número uno dentro del mercado de productos naturales y mejorar las ventas de la línea de productos para el cuidado personal en

un 20% para el año 2024, además de crear una comunidad saludable y fortalecida, en el cual las personas puedan tomar decisiones conscientes acerca de su bienestar, disponiendo de recursos para llevar una vida saludable.

4.2. Análisis de la misión

La misión que se plantea para la empresa 4LIFE RESEARCH ECUADOR, busca cumplir con el proceso de planificación y el direccionamiento estratégico que obedezca los intereses de la empresa. Por lo tanto, la misión es la siguientes:

- Fomentar un modelo de vida saludable y generar un bienestar completo de las personas, ofreciendo soluciones innovadoras y accesibles en los campos de la salud y del cuidado personal. Promoviendo la filosofía de “Juntos, edificando vidas”.

4.3. Análisis de los valores

Los valores que se plantea para la empresa 4LIFE RESEARCH ECUADOR, serán la base de la conducta organizacional que deben ser reflejados en los procesos y actividades de la empresa desde la perspectiva de clientes y trabajadores. Por lo tanto, los valores son los siguientes:

- Respeto
- Competitividad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Innovación y creatividad
- Trabajo en equipo

4.4. Estrategia

La estrategia planteada se realizará en base al análisis FODA, en donde se evaluó previamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los mercados en los que se encuentra 4LIFE RESEARCH.

Para la línea de productos naturales, la empresa debe implementar una estrategia de desarrollo de canales de distribución. Se necesita capacitar a los distribuidores que son la mayor fuerza de ventas de la empresa, monitorear de manera constante la página web de 4LIFE RESEARCH y expandir el producto a tiendas comercializadoras de productos naturales. El propósito es expandir y mejorar los canales de distribución para maximizar

la productividad de ventas mediante el progreso del capital humano que se dedica de forma directa a la comercialización de los productos.

Para la línea de productos de cuidado personal, la empresa debe implementar una estrategia de penetración en el mercado específicamente una diversificación no relacionada. El objetivo es aprovechar las oportunidades que pueden generar los productos de 4LIFE RESEARCH en un segmento de mercado que es rentable. Esto aumentaría la exposición de la marca, mejora la utilidad de la empresa y puede ganarse la fidelidad de clientes dentro de un mercado nuevo.

4.5. Definición de los objetivos estratégicos

4.5.1. Perspectiva Financiera

- Aumentar en 2 años un 10% la utilidad neta.
- Incrementar la rentabilidad de la línea de productos para el cuidado personal en un 20% para el año 2024.
- Disminuir para el año 2024 los costos de venta en un 5%.
- Reducir las cuentas por pagar en un 5% para los próximos 6 meses.

4.5.2. Perspectiva Clientes

- Aumentar la satisfacción del cliente en un 25% para los próximos 2 años.
- Mejorar la logística de distribución en 15% durante todo el año 2024.
- Implementar un descuento del 10% en productos de cuidado personal para clientes frecuentes durante 6 meses.
- Mejorar la calidad en atención al cliente para el año 2024.
- Aumentar el presupuesto de marketing en un 20% para los próximos 3 años.

4.5.3. Perspectiva Procesos

- Contratar al menos 1 bodega más para el almacenamiento de productos para el año 2024.
- Identificar las necesidades de los clientes respecto de los productos a través de 3 focus groups durante 6 meses.
- Generar alianzas con mínimo 3 tiendas de belleza para el año 2024.
- Mejorar la rotación de inventarios (mínimo 50 unidades por producto cada mes).

4.5.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Aumentar el número de personas (de 3 a 5) encargadas del control de calidad.
- Buscar diferentes opciones de bodegas que puedan servir para el almacenamiento.
(Min 3 opciones)
- Disminuir el ausentismo del personal en un 20% de las horas.

4.6. Balanced Score Card

4.6.1. Cuadro de mando Integral

Tabla 18: BALANCED SCORE CARD

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica
FINANCIERA	Aumentar en 2 años un 10% la utilidad neta.	Estados de resultados.	VENTAS-UTIL.BRUTA-UTIL.OPERATIVA-UTIL.ANTES DE IMP-UTILIDAD ANTES RESERVA LEGAL
	Incrementar la rentabilidad de la línea de productos para el cuidado personal en un 20% para el año 2024.	Rentabilidad Bruta de Productos	VENTAS NETAS-COSTE DE VENTAS
	Disminuir para el año 2024 los costos de venta en un 5%.	Estados de resultados.	INVENTARIO INICIAL+COMPRAS-INVENTARIO FINAL
	Reducir las cuentas por pagar en un 5% para los próximos 6 meses.	Balance General	NUMERO DE CUENTAS POR PAGAR
CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente en un 25% para los próximos 2 años.	Nivel de satisfacción del cliente	No. CLIENTES SATISFECHOS/No. CLIENTES ENCUESTADOS*100
	Mejorar la logística de distribución en 15% durante todo el año 2024.	Costos Logísticos	INGRESOS-COSTOS LOGISTICOS

	Implementar un descuento del 10% en productos de cuidado personal para clientes frecuentes durante 6 meses.	Tasa de descuento	IMPORTE BRUTO-TASA DE DESCUENTO
	Mejorar la calidad en atención al cliente para el año 2024.	Retroalimentación del cliente post-venta	ENCUESTAS EN DONDE SE CALIFIQUE DEL 1-5(SIENDO 1 MALO Y 5 EXCELENTE)
	Aumentar el presupuesto de marketing en un 20% para los próximos 3 años.	Presupuesto de marketing	INVERSIÓN DE CAMPAÑAS PASADAS DE MARKETING/No. CLIENTES OBTENIDOS X MARKETING PASADO
PROCESOS	Contratar al menos 1 bodega más para el almacenamiento de productos para el año 2024.	No. de bodegas contratadas	NUMERO DE BODEGAS NUEVAS
	Identificar las necesidades de los clientes respecto de los productos a través de 3 focus groups durante 6 meses.	No. de focus group	NUMERO DE FOCUS GROUP
	Generar alianzas con mínimo 3 tiendas de belleza para el año 2024.	No. de nuevas alianzas	CANTIDAD DE NUEVAS ALIANZAS
	Mejorar la rotación de inventarios (mínimo 50 unidades por producto cada mes).	Cantidad del inventario del producto terminado.	INV PRODUCTO TERM*/360/COSTO VENTA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar el número de personas (de 3 a 5) encargadas del control de calidad.	No. personas en control de calidad	NUMERO DE NUEVOS EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ENCARGADOS DEL CONTROL DE CALIDAD
	Buscar diferentes opciones de bodegas que puedan servir para el almacenamiento. (Min 3 opciones)	No. de opciones de bodegas	NUMERO DE OPCIONES DE BODEGAS

	Disminuir el ausentismo del personal en un 20% de las horas.	Horas de trabajo semanales	HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO
--	--	----------------------------	----------------------------

Fuente: 4life Research Ecuador

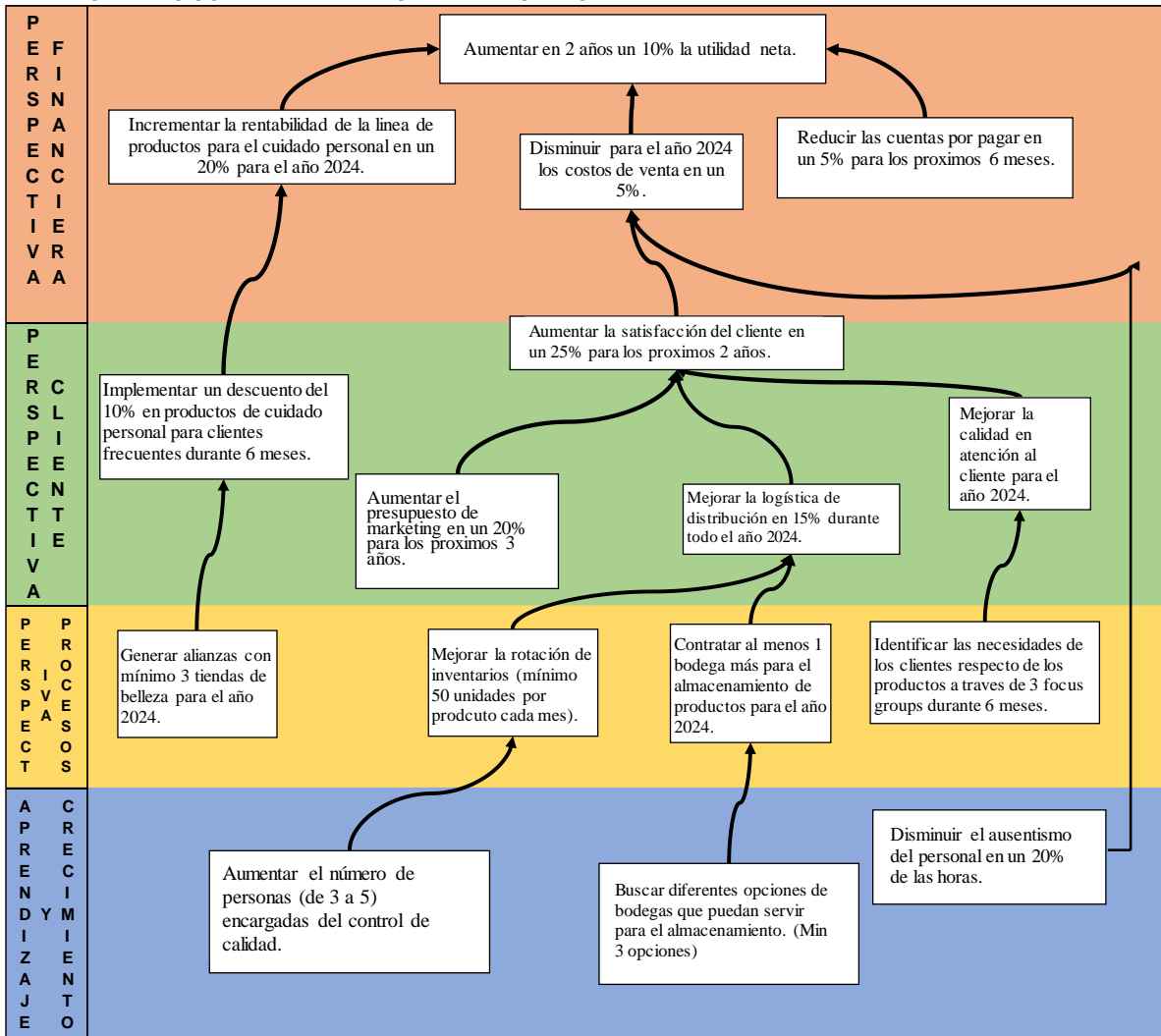
Elaborado por: Autor

En la matriz podemos ver los diferentes objetivos que se plantea para la empresa 4LIFE dentro de las 4 perspectivas, en donde cada uno posee su indicador con el método de cálculo. Los objetivos se realizaron en base a los análisis externo e interno previamente efectuados, en donde se busca encontrar mejoras en los problemas que se han identificado en la empresa.

La perspectiva financiera es la de mayor prioridad para la empresa es en donde se encuentra el objetivo más relevante. Aumentar la utilidad neta de la empresa tiene el mayor grado de importancia debido que la utilidad de la empresa se redujo entre el año 2021 al año 2022, es por lo que el resto de actividades deberán mejorar su rendimiento y cumplirse de tal forma que al final de cada periodo se pueda cumplir con el objetivo.

4.6.2. Mapa Estratégico

MAPA ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA 4LIFE RESEARCH



En el diagrama de flujo podemos observar que la cima de todos los objetivos es el aumentar en 2 años en un 10% la utilidad neta que en el análisis financiero vimos que bajo con respecto al año pasado. En base a este objetivo se desarrollan los otros como los son el incrementar la rentabilidad de la línea de productos para el cuidado personal en un 20%, el cuál dependerá, de cierta forma, de la implementación de un descuento en la misma línea de productos lo cual se va a ir analizando cada 6 meses para ver si se obtienen resultados. Por lo que también es muy importante que se generen alianzas tiendas de belleza para promocionar de mejor manera el producto.

Por otro lado, se busca disminuir los costos de venta, el cual depende de aumentar la satisfacción del cliente. Y esto se puede mejorar con una mejora del servicio al cliente. El

mejorar la logística de distribución y promover el marketing de los productos por medio de un aumento del presupuesto también son factores ayudarán al desarrollo de la empresa.

El mejorar la rotación y el almacenamiento de los productos son objetivos que se cumplirán con la previa toma de ciertas decisiones como los serían aumentar el número de personas que controlen la calidad de los productos y empezar con la búsqueda de nuevas opciones de bodegas para no depender del mismo proveedor.

CONCLUSIONES

- 4LIFE RESEARCH es una empresa con un nivel de producción internacional, que se encuentra establecida en el Ecuador durante 13 años. En donde se ha establecido como una empresa competitiva dentro del mercado de los productos naturales y ha incursionado en la producción de productos para el cuidado personal.
- El objetivo principal de este plan estratégico para la empresa 4LIFE RESEARCH, es encontrar mejoras en el volumen de ventas de toda la cartera de productos que comercializa la empresa y la implementación de nuevas estrategias de distribución para asegurar un crecimiento continuo y sostenido en el tiempo.
- La línea de productos naturales se encuentra bien establecida en el mercado, son productos con prestigio y calidad, reconocidos por parte de consumidores y competidores. Respaldo por un sistema de ventas multinivel efectivo, que ha dado resultados positivos a la hora de comercializar el producto.
- La línea de productos para el cuidado personal, tiene una baja participación en el mercado, poco reconocimiento del producto y no existe una planificación para la promoción y publicidad. Con la estrategia presentada, se planea que esta línea de productos obtenga un crecimiento positivo y se logre reconocimiento por parte de consumidores dentro de este mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar este plan estratégico, que consiste en crecer en el mercado de los productos de cuidado personal, por la investigación y desarrollo que se encuentran detrás de los productos. A pesar de que se encuentren deficiencias en la promoción de esta línea de productos, la gran escala de producción que posee la empresa y su poder económico permiten a 4LIFE RESEARCH incursionar en este mercado.
- Se necesita generar alianzas con empresas dueñas de tiendas de belleza, de esta forma se pueda exponer los productos de cuidado personal. Creando de esta forma un nuevo canal de distribución.
- Promover un sistema de capacitaciones para distribuidores, en donde se explique además de técnicas de venta. La diferencia que existe entre el cliente objetivo de cada línea de productos.
- Es necesaria la adquisición de una nueva bodega al proveedor ILS Corporation, con el propósito de aumentar la capacidad de almacenamiento y no existan percances en las bodegas administrativas. Así mismo se debe realizar una evaluación constante del proveedor ILS Corporation y de su rendimiento.

ANEXOS

Anexo A

Tabla de Rentabilidad Bruta de lo Productos de 4LIFE RESEARCH



RENTABILIDAD BRUTA DE LOS PRODUCTOS AL 31 DE DICIEMBRE 2022

Categoría	Producto	P.V.P.	Precio de Afiliado	Precio de Afiliado sin IVA	Costo Unitario al 31/12/2022 UIO	Utilidad Bruta	% Bruto de Rentabilidad
4LIFE TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR PLUS TRI-FACTOR FÓRMULA	\$ 100,00	\$ 75,00	\$ 66,96	\$ 7,44	\$ 59,52	89%
4LIFE TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR TRI-FACTOR FÓRMULA	\$ 77,00	\$ 58,00	\$ 51,79	\$ 6,38	\$ 45,41	88%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	REFINING EYE CREAM/ CREMA DE OJOS	\$ 60,00	\$ 45,00	\$ 40,18	\$ 5,62	\$ 34,56	86%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR BELLE VIE	\$ 83,00	\$ 62,00	\$ 55,36	\$ 9,76	\$ 45,60	82%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	VITAMIN SERUM / ESENCIA DE VITAMINAS	\$ 60,00	\$ 45,00	\$ 40,18	\$ 7,65	\$ 32,53	81%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR GLUCOACH	\$ 89,00	\$ 67,00	\$ 59,82	\$ 11,55	\$ 48,27	81%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR BCV	\$ 89,00	\$ 67,00	\$ 59,82	\$ 11,72	\$ 48,10	80%
ENERGIA	ENERGY GO STIX	\$ 87,00	\$ 65,00	\$ 58,04	\$ 12,28	\$ 45,76	79%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE NANOFACOR GLUTAMINE PRIM	\$ 56,00	\$ 42,00	\$ 37,50	\$ 8,19	\$ 29,31	78%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR KBU	\$ 80,00	\$ 60,00	\$ 53,57	\$ 11,95	\$ 41,62	78%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR VISTARI	\$ 85,00	\$ 64,00	\$ 57,14	\$ 12,85	\$ 44,29	78%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	HIDRATING SHEET MASK/ MASCARILLA DE VELO	\$ 45,00	\$ 34,00	\$ 30,36	\$ 6,96	\$ 23,40	77%
RIOVIDA	RIOVIDA JUGO	\$ 60,00	\$ 45,00	\$ 40,18	\$ 9,30	\$ 30,88	77%

TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR RECALL	\$ 91,00	\$ 68,00	\$ 60,71	\$ 14,39	\$ 46,32	76%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	OIL- TO- FOAM CLEANSER/ LIMPIADOR	\$ 47,00	\$ 35,00	\$ 31,25	\$ 7,58	\$ 23,67	76%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	VOLCANIC MUD MASK/ MASCARILLA BARRO VOLC	\$ 47,00	\$ 35,00	\$ 31,25	\$ 7,62	\$ 23,63	76%
RESPALDO DIGESTIVO EXCEPCIONAL	BIOEFA	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 26,79	\$ 6,56	\$ 20,23	76%
DIGEST4LIFE	ALOE VERA STIX TROPICAL	\$ 51,00	\$ 38,00	\$ 33,93	\$ 8,59	\$ 25,34	75%
RESPALDO DIGESTIVO EXCEPCIONAL	PRE/O BIOTICS	\$ 71,00	\$ 53,00	\$ 47,32	\$ 12,08	\$ 35,24	74%
ENERGIA	ENERGY GO STIX SABOR TROPICAL	\$ 41,00	\$ 31,00	\$ 27,68	\$ 7,13	\$ 20,55	74%
4LIFE TRANSFORM	RENUVO	\$ 88,00	\$ 66,00	\$ 58,93	\$ 15,90	\$ 43,03	73%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	MOISTURE CREAM/ CREMA HUMECTANTE	\$ 48,00	\$ 36,00	\$ 32,14	\$ 8,70	\$ 23,44	73%
4LIFE TRANSFER FACTOR	RITESTART	\$ 111,00	\$ 83,00	\$ 74,11	\$ 20,27	\$ 53,84	73%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR MALEPRO	\$ 87,00	\$ 65,00	\$ 58,04	\$ 15,99	\$ 42,05	72%
AKWA CUIDADO DE LA PIEL	FOUR- WAY TONER / TÓNICO CUATRO EN UNO	\$ 48,00	\$ 36,00	\$ 32,14	\$ 9,32	\$ 22,82	71%
DIGEST4LIFE	TEA4LIFE	\$ 36,00	\$ 27,00	\$ 24,11	\$ 7,49	\$ 16,62	69%
RIOVIDA	RIOVIDA STIX	\$ 53,00	\$ 40,00	\$ 35,71	\$ 11,15	\$ 24,56	69%
TARGETED TRANSFER FACTOR	4LIFE TRANSFER FACTOR COLÁGENO	\$ 45,00	\$ 34,00	\$ 30,36	\$ 10,42	\$ 19,94	66%
DIGEST4LIFE	FIBRE SYSTEM PLUS	\$ 64,00	\$ 48,00	\$ 42,86	\$ 15,05	\$ 27,81	65%
RIOVIDA	RIOVIDA BURST	\$ 65,00	\$ 49,00	\$ 43,75	\$ 15,65	\$ 28,10	64%
4LIFE TRANSFER FACTOR	NUTRASTART	\$ 87,00	\$ 65,00	\$ 58,04	\$ 21,41	\$ 36,63	63%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	TOOTHPASTE	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 13,39	\$ 5,26	\$ 8,13	61%
4LIFE TRANSFORM	PRO-TF	\$ 113,00	\$ 85,00	\$ 75,89	\$ 33,02	\$ 42,87	56%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	SHAMPOO	\$ 32,00	\$ 24,00	\$ 21,43	\$ 9,86	\$ 11,57	54%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	ACONDICIONADOR	\$ 21,00	\$ 16,00	\$ 14,29	\$ 6,88	\$ 7,41	52%
ENUMMI CUIDADO PERSONAL	INTENSIVE BODY LOTION	\$ 32,00	\$ 24,00	\$ 21,43	\$ 10,65	\$ 10,78	50%

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador*. (2010). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>
- Banco Central del Ecuador*. (Diciembre de 2023). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- CEPALSTAT*. (24 de Julio de 2023). Obtenido de https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=2207&area_id=131&lang=es
- Datosmacro*. (Noviembre de 2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,en%202023%20es%20del%2025>.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica, textos y casos*. México, D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- El medioambiente externo de la mercadotecnia*. (18 de Noviembre de 2011). Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12728w/Merca%205a_Unidad3.pdf
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Gonzales, R. (12 de Julio de 2022). *TecScience*. Obtenido de <https://tecscience.tec.mx/es/divulgacion-ciencia/impactos-ambientales-de-los-medicamentos/>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. (Novena ed.). Cengage Learning Editores S,A de CV.
- Hitt, M., & Ireland, D. (2004). *Administración estratégica*. México D.F: International Thomson Editores S.A.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición*. . Cengage Learning.
- Hulbert, J., & Ghobadian, A. (2017). *Administración Estratégica: El reto de la creación de valor*. Ciudad de México: Trillas.

- IBM . (2022). Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/artificial-intelligence-medicine#:~:text=La%20IA%20podr%C3%ADa%20ayudar%20a,las%20ciencias%20biol%C3%B3gicas%20podr%C3%ADan%20superarse>.
- Matsingos, C., Urdaneta, A., Hernandez , J., & Peña, R. (18 de Enero de 2022). *Revista Medicina*. Obtenido de <https://revistamedicina.net/index.php/Medicina/article/view/1652/2146>
- Ministerio de Producción, Empleo y Competitividad. (2017). *Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Decreto-Ejecutivo-757-Reglamento-Estructura-Desarrollo-Productivo-Inversion.pdf
- Norma Técnica Importación Medicamentos, Tratamientos Especializados*. (15 de Noviembre de 2016). Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/RESOLUCI%2%80%A1N-ARCSA-DE-011-2016-GGG_IMPORTACI%2%80%A1N_EXCEPCI%2%80%A1N.pdf
- Reglamento de registro sanitario para medicamentos en general*. (Junio de 15 de 2021). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/06/Acuerdo-Ministerial-586-Reglamento-de-registro-sanitario-de-medicamentos-en-general-ultima-reforma-15.06.2021.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Regímenes de importación.
- Torres, R. (14 de Marzo de 2020). "Hay una gran corrupción en las compras de medicamentos". *EXPRESO*.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A.
- Universidad De Costa Rica*. (11 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/11/11/la-peligrosidad-de-los-farmacos-para-el-ambiente.html>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administracion estratégica y política de negocios*. PEARSON.