



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO**

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES  
EMPRESARIALES DE LA EMPRESA DISSOL UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO  
DOMINGO

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Previo a la obtención del título de Licenciados en Administración de Empresas

**Línea de investigación:** Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

**Autoría:**

Fierro Vasquez Andy Joshep

Sánchez Rivera Bryan David

**Dirección:**

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.

Santo Domingo – Ecuador  
Mayo, 2026



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO**

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

**HOJA DE APROBACIÓN**

ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES  
EMPRESARIALES DE LA EMPRESA DISSOL UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO  
DOMINGO

**Línea de investigación:** Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la  
competitividad sostenible local y global

**Autoría:**

Fierro Vasquez Andy Joshep

Sánchez Rivera Bryan David

**Revisado por:**

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE  
INTEGRACIÓN CURRICULAR

---

Ugando Peñate Mikel, Dr.  
CALIFICADOR

---

Sabando García Ángel Ramón, Mg.  
CALIFICADOR

---

Miranda Rojas Jajayra Elizabeth, Mg.  
COORDINADORA DE LA CARRERA DE GRADO

---

Santo Domingo – Ecuador  
Mayo, 2026

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, Fierro Vasquez Andy Joshep, portador de la cédula de ciudadanía 1723911390, y Sánchez Rivera Bryan David, portador de la cédula de ciudadanía 1719606459, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaramos que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



---

Fierro Vasquez Andy Joshep  
C.C. 1723911390



---

Sánchez Rivera Bryan David  
C.C. 1719606459

## INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de director del Trabajo de Integración Curricular de Licenciatura en Administración de Empresas titulado: ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES DE LA EMPRESA DISSOL UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, realizado por los estudiantes: Fierro Vasquez Andy Joshep, con cédula de ciudadanía 1723911390 y Sánchez Rivera Bryan David con cédula de ciudadanía 1719606459, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti-plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 14/05/2026.

Atentamente,



Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.

Profesor Agregado I

## RESUMEN

La prospectiva representa para las organizaciones una alternativa empresarial que anticipa los cambios de carácter político, social, tecnológico, económico, legal en un momento determinado; las empresas de consultoría ambiental, servicios contables en Ecuador, distribución de automotriz o bienes raíces siempre deben estar en constantes cambios, permitiendo así una competitividad sostenible en el mercado. Esta investigación se realizó en la empresa DISSOL, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, especializada en la importación y distribución de cosméticos capilares. El objetivo principal fue analizar los escenarios prospectivos que influyen en la toma de decisiones empresariales en un entorno altamente competitivo y cambiante. El estudio metodológico adoptó un enfoque mixto, con una fase cualitativa basada en encuestas y una fase cuantitativa de tipo Delphi aplicado a expertos. El tipo de investigación fue correlacional ya que no se buscó solo describir que es la prospectiva sino medir como se relaciona la calidad o eficacia en las decisiones en la organización; en este caso se buscó determinar si existe una asociación estadística entre las variables. La muestra total fue de 322 empresas, en análisis de los datos cualitativos se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, mientras que los datos cuantitativos se procesaron con herramienta de análisis estructural, prospectivo. El uso de las herramientas MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB EXPERT facilitaron la identificación de variables, estratégicas y construcción de escenarios para la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Prospectiva; planificación; productividad, sostenibilidad.

## ABSTRACT

Prospective analysis represents a business alternative for organizations that anticipates political, social, technological, economic, and legal changes at a given moment. Environmental consulting companies, accounting services in Ecuador, automotive distribution, and real estate must always be in constant change, thus allowing for sustainable competitiveness in the market. This research was conducted at DISSOL, a company located in the province of Santo Domingo de los Tsachilas that specializes in the import and distribution of hair care products. The main objective is to analyze prospective scenarios that influence business decision-making in a highly competitive and changing environment. The methodological study adopted a mixed approach, with a qualitative phase based on surveys via Google forms, and a quantitative phase of the Delphi type applied to experts. The correlational research not only describes what foresight is, but also measures how quality or effectiveness in decision-making is related to the DISSOL company; this study seeks to determine whether there is a statistical association between the variables: positive correlation refers to greater use of foresight tools such as the Delphi method, resulting in greater assertiveness in strategic decision-making; therefore, in negative correlation, if the scenario is null, the risk of erroneous decisions increases.

**Keywords:** Foresight; planning; productivity; sustainability.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento y delimitación del problema .....	3
1.3. Preguntas de investigación .....	4
1.4. Justificación .....	4
1.5. Objetivos de investigación.....	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos específicos .....	6
<b>2. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Sector Manufacturero .....	7
2.2 Prospectiva .....	8
2.3. Estrategia .....	8
2.4. Modelo de prospectiva .....	9
2.5. Etapas de prospectiva .....	10
2.5.1. Reflexión colectiva.....	10
2.5.2. Preparación de la decisión.....	11
2.6 Talleres de prospectiva.....	12
2.6.1. Árbol de competencias .....	12
2.6.2. Análisis de contenido.....	13
2.6.3. Tendencias mundiales.....	14
2.7 Método MICMAC.....	15
2.7.1. Listado de variables.....	15
2.7.2. Clasificación de variables .....	16
2.7.3. Identificación de variables claves.....	16
2.8 Matriz de alianzas y conflictos, tácticas y objetivos, resultados y fuerza .....	17

2.9 Método MACTOR.....	18
2.9.1. Identificación de actores .....	18
2.9.2. Determinación de objetivos estratégicos .....	18
2.9.3. Evaluación de influencias directas e indirectas .....	19
2.9.4. Posicionamiento de los actores .....	19
2.9.5. Análisis de convergencia y divergencia.....	19
2.9.6. Recomendaciones estratégicas .....	20
2.10 Método SMIC PRO.....	20
2.10.1. Generación de escenarios probabilísticos .....	21
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....	22
3.2. Unidad de análisis .....	22
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación .....	24
3.4. Técnicas de análisis de datos.....	24
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 Diagnóstico situacional de la empresa Dissol .....	25
4.1.1 Diagnóstico estratégico.....	25
4.1.2 Diagnostico Prospectivo .....	26
4.2 Identificación de Variables mediante el método MICMAC .....	27
4.2.1 Análisis Estructural con el Método MICMAC.....	27
4.3 Juego de Actores con el Método Mactor.....	30
4.3.1 Actores.....	30
4.3.2 Matriz de actores por actores .....	31
4.3.3 Plano de influencias y dependencias entre actores.....	31
4.3.4 Convergencia entre actores.....	32
4.3.5 Divergencias entre actores .....	34
4.3.6 Objetivos .....	34
4.4 Smic Pro-Expert .....	35

4.4.1 Probabilidades simples.....	35
4.4.2 Reparto de las probabilidades simples.....	36
4.4.3 Histograma de los extremus .....	36
<b>5. DISCUSION .....</b>	<b>40</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>43</b>
6.1 Conclusiones.....	43
6.2 Recomendaciones.....	44
<b>7. REFERENCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio se realizó en DISSOL, empresa en Santo Domingo que se especializa en la importación y distribución de cosméticos para el cabello. Este sector comercial a nivel nacional está impulsando por un mayor consumo de productos de cuidado personal, mayor presencia de marcas internacionales y crecimiento de los canales de comercialización; este contexto, DISSOL opera en un mercado dinámico y altamente competitivo que requiere respuestas estratégicas oportunas e informadas y fundamentadas.

Sin embargo, la empresa enfrenta varios desafíos, entre ellos: capacidad de adaptarse a las tendencias cambiantes en la industria cosmética y cuidado capilar, con una competencia cada vez mayor tanto de marcas nuevas como de empresas establecidas. Además, los consumidores son cada vez más conscientes y exigentes, priorizando la calidad, la sostenibilidad y la identidad del producto, obligando a las organizaciones a repensar sus modelos de gestión y toma de decisiones.

Por otra parte, dentro de la prospectiva, según lo menciona Rodríguez y Gutiérrez (2019) la innovación es el escenario con mayor importancia (Ruiz, et al., 2020) en el sector empresarial de Colombia, constituyendo un elemento clave para la competitividad (Avila et al., 2021).

Desde el punto metodológico, la investigación adopta la metodología mixta, con una fase cualitativa basada en encuestas a través de Google forms, y una fase cuantitativa de tipo Delphi aplicado a expertos, la muestra total será de 322 clientes presentando el modelo de Michel Godet y las técnicas aplicadas a la creación de futuros escenarios con el fin de reconocer la aplicación exitosa en casos empresariales.

El objetivo de esta investigación es analizar escenario prospectivo que influyan en la toma de decisiones de la empresa utilizando los tres métodos de la prospectiva como: MIC MAC, MACTOR y SMIC PROB – EXPERT. De esta manera, el MIC MAC permite analizar las relaciones entre las variables y la identificación de 6 variables claves; MACTOR,

establece la convergencia y divergencia de los actores frente a las hipótesis planteadas y SMIC PROB - EXPERT, para determinarlos escenarios con probabilidad relativa de ocurrencia.

### **1.1. Antecedentes**

La relevancia que adquiere la prospectiva estratégica y sus metodologías en el contexto de una empresa actual ha impulsado la realización de las investigaciones vinculadas a esta temática. Por ello, se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica en bases de datos como Google Académico y Scopus, a través de las cuales se ampliaron los conocimientos relacionados con el análisis de escenarios y una toma de decisiones organizacionales. De una misma forma, la sistematización de estos antecedentes sirve para dar contexto a la presente investigación, delimitando sus alcances y sustentando teóricamente el estudio de escenarios futuros de la organización de objeto de análisis.

En este sentido, la presente investigación se desarrolla con el propósito de realizar un análisis de escenarios prospectivos que permita la toma de decisiones empresariales en un futuro dentro de la empresa en estudio, en la ciudad de Santo Domingo, misma que se dedica a la comercialización, distribución e importación de marcas, y líneas capilares cosméticas más reconocidas del mercado, expandiendo sus operaciones comerciales a distintas provincias del país, para lo cual se ha tomado en cuenta aspectos de estudios realizados en casos en el contexto regional, nacional y local como referencia.

En la región de la costa del Ecuador, González et al. (2021) analizaron la aplicación de la prospectiva en empresas comerciales ubicadas en la ciudad de Guayaquil, aplicando un enfoque descriptivo. Los resultados evidenciaron que las herramientas proporcionadas por la prospectiva anticipan los escenarios futuros posibles y mejoran la toma de decisiones empresariales en un entorno cambiante, destacando la importancia de la planificación estratégica a un futuro.

En Ecuador, Asitimbay et al. (2020) prospectiva en las organizaciones, empleando una metodología de tipo descriptiva con diseño de campo no experimental basado en datos obtenidos de empleados, identificó fallos en la gestión administrativa y en la formación del personal; asumiendo como objetivo el desarrollo de escenarios futuros y propuso soluciones prácticas, obteniendo así resultados relevantes mediante la aplicación del método MEYEP que está basado en el diseño elaborado en Buenos Aires, que desarrolló escenarios futuros y propuso soluciones prácticas. Si bien este trabajo se realizó en el sector público, su manera de estructurar la prospectiva ofrece un marco útil para organizaciones que aspiran a prever cambios y optimizar procesos.

En Santo Domingo realizaron un análisis prospectivo estratégico para la empresa Inselectric de Santo Domingo de los Tsáchilas, este estudio tuvo como objetivo proponer la implementación de un análisis prospectivo estratégico para la empresa Inselectric durante el periodo 2020–2025, con el fin de dotarla de una herramienta administrativa que permita anticipar escenarios futuros, reducir la incertidumbre y mejorar la gestión organizacional y la toma de decisiones (Ugando. M, 2021).

Para ello se empleó una metodología cuantitativa, que incluyó recolección de datos numéricos, secuenciales y estadísticos, así como la aplicación de métodos prospectivos como MICMAC, MACTOR y SMIC Pro-Expert.

## **1.2. Planteamiento y delimitación del problema**

La empresa DISSOL, localizada en la ciudad de Santo Domingo, enfrenta actualmente una situación de incertidumbre estructural producto de debilidades en su planificación estratégica y capacidad anticipatoria. Problemas como la falta de liquidez sostenida, una creciente dependencia del endeudamiento externo y la alta rotación de personal en áreas clave han generado inestabilidad operativa. Esta situación se agrava por la ausencia de mecanismos que permitan prever tendencias del entorno y anticiparse a cambios significativos, tanto en el ámbito financiero como en la gestión del talento humano. En contextos de alta complejidad e incertidumbre, la gestión basada únicamente en la

reacción a eventos pasados resulta insuficiente Godet (2011), lo que expone a DISSOL a escenarios futuros adversos si no incorpora una visión estratégica basada en la prospectiva.

Es importante mencionar que la empresa, presenta varios problemas administrativos internos que originan la gestión estratégica, que impide un servicio de excelencia hacia el cliente, la finalidad de comprender sus necesidades y cumplir expectativas escenarios a futuro. El propósito es explorar escenarios prospectivos que permitan a la empresa anticipar y prepararse para posibles contingencias, mejorando así su capacidad de adaptación y sostenibilidad en un entorno cambiante.

Por esta razón, se hace necesario un diagnóstico y análisis de la situación presente, para el planteamiento de alternativas de solución mediante la identificación y apuesta a escenarios futuros.

### **1.3. Preguntas de investigación**

La problemática identificada dentro de la empresa en estudio ha llevado a la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Es posible determinar los factores exógenos y endógenos que afectan al sistema en estudio, con el desarrollo del diagnóstico situacional?
- ¿Cuáles son las variables clave con alta influencia y dependencia, que condicionan la evolución del sistema en estudio?
- ¿Cómo influirían las decisiones de los actores en los resultados futuros?
- ¿Cuáles son los escenarios futuros posibles y probables para el sistema en estudio y direccionan la toma de decisiones gerenciales?

### **1.4. Justificación**

La presente investigación de la prospectiva trata sobre el futuro donde la empresa enfrenta problemáticas estructurales en su gestión financiera y de capital humano que no pueden ser abordadas con enfoques convencionales o reactivos. En este sentido, la

utilización de métodos prospectivos como MICMAC, MACTOR y SMIC PRO-EXPERT resulta fundamental, ya que permiten identificar variables clave, analizar relaciones entre actores y proyectar la probabilidad de ocurrencia de escenarios futuros (Godet, 2011).

La prospectiva estratégica para la empresa DISOL, pretende convertirse en una metodología clave, que bajo el empleo del método de Godet que permite establecer escenarios futuros con una probabilidad relativa de ocurrencia, donde se determinan variables claves, hipótesis, siendo posible analizar su proyección a futuro.

Este estudio se fundamenta en la teoría de la Prospectiva Estratégica de Michael Godet y de la planificación por escenarios. No se busca predecir el futuro (que es incierto), sino construir escenarios posibles, probables y deseables. La investigación permite contrastar modelos teóricos de administración estratégica con la realidad volátil del entorno empresarial actual, validando cómo el análisis de variables clave y el juego de actores influyen en las organizaciones.

DISSOL, al estar en una ciudad de alto crecimiento comercial y logístico como Santo Domingo, enfrenta retos específicos de competitividad y cambios en el entorno local. Proporcionar a la gerencia una hoja de ruta clara para identificar riesgos antes de que se conviertan en crisis. Optimización de recursos al saber qué escenarios son más probables, la empresa puede asignar presupuestos y talento de manera más eficiente, evitando inversiones en caminos que el mercado podría abandonar. Ventaja Competitiva que permite que DISSOL se adelante a sus competidores locales mediante la innovación proactiva en sus servicios o productos.

Este estudio se justifica porque propone el uso de herramientas técnicas rigurosas que elevan el estándar de la toma de decisiones, utilizando el método científico como el Análisis Estructural MIC MAC para identificar variables críticas, el Método MACTOR para analizar la influencia de los actores, y el SMIC Pro-Expert para la cuantificación de escenarios.

El impacto de una empresa no termina en sus oficinas; su estabilidad afecta directamente a la comunidad. Una empresa que anticipa crisis es una empresa que garantiza la permanencia de los empleos de sus colaboradores en Santo Domingo. DISSOL contribuye la actividad económica de la zona. Su éxito, derivado de una buena planificación, fomentando el crecimiento del tejido empresarial de la provincia de los Tsáchilas. Al proyectar escenarios, la empresa puede incluir variables de sostenibilidad y compromiso comunitario en su visión de futuro.

Además, la pertinencia del estudio se alinea con el Plan de Creación de Oportunidades 2021–2025, particularmente con el Objetivo 5 del eje social, que busca proteger a las familias, garantizar sus derechos, erradicar la pobreza y promover la inclusión social. A través del fortalecimiento de empresas, se contribuye indirectamente a estos fines, ya que una gestión empresarial sólida y prospectiva permite generar oportunidades laborales más estables y equitativas, impactando positivamente en la calidad de vida de la población local.

## **1.5. Objetivos de investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Analizar escenarios prospectivos que permita fortalecer la toma de decisiones empresariales en la empresa DISSOL, ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un análisis situacional del sistema actual de la empresa DISSOL
- Identificar las variables clave que influya en la empresa DISSOL mediante el método MICMAC
- Establecer los actores con alta influencia y dependencia para el sistema empresarial DISSOL utilizando el método MACTOR.
- Analizar los escenarios futuros posibles y probables para la empresa DISSOL con el método SMIC PRO-EXPERT.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Sector Manufacturero

El sector manufacturero, particularmente en el ámbito cosmético, representa una plataforma estratégica para el desarrollo económico y la sofisticación industrial de los países en procesos de desarrollo. Según Fernández et al. (2023), la manufactura constituye el núcleo de la innovación industrial, ya que fomenta la destrucción creativa mediante la introducción constante de nuevos productos, procesos y formas organizativas. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para industrias como la cosmética capilar, donde la diferenciación y la renovación tecnológica son condiciones básicas, para competir en mercados cada vez más segmentados y globalizados.

En este sentido, el sector cosmético no solo crea valor agregado a través del diseño de productos altamente especializados, sino que además actúa como un generador del empleo especializado, la inversión en investigación y desarrollo, y la articulación con cadenas de suministro tanto nacionales como internacionales. Desde un enfoque complementario, Palacios (2022), enfatiza que las industrias manufactureras adquieren una ventaja competitiva sostenida en la medida en que logran anticiparse a las dinámicas del mercado mediante la innovación incremental y disruptiva. La creciente demanda por productos personalizados, ecológicamente responsables y clínicamente seguros, ha impulsado a las empresas del sector a reformular sus estrategias productivas y de comercialización, incorporando elementos como la nanotecnología, la biocosmética y el empaquetado sostenible (Gil et al., 2021).

En el caso ecuatoriano, el sector cosmético ha mostrado una evolución significativa en la última década, marcada por una reconfiguración del mercado interno, una ampliación de los canales de distribución y una profesionalización de los procesos de producción. Empresas como DISSOL, se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo,

donde las preferencias del consumidor están mediadas por factores como la salud capilar, el origen de los ingredientes, la certificación orgánica y la percepción de valor.

## **2.2 Prospectiva**

La prospectiva se convierte en una herramienta que fortalece la resiliencia organizacional y potencia la capacidad de adaptación dinámica ante escenarios disruptivos. Desde una perspectiva aplicada, Mancheno-Jara (2025), demostraron la utilidad concreta de la prospectiva estratégica en un estudio de caso centrado en empresas medianas del sector comercial en Colombia, en el cual identificaron cómo la detección anticipada de variables críticas, tales como la velocidad de adopción tecnológica, la digitalización de procesos y la evolución del perfil del consumidor, permitió a las organizaciones redefinir sus modelos de negocio y mejorar su posicionamiento competitivo.

Este enfoque especialmente resulta pertinente para empresas como DISSOL, insertas en sectores de alta sensibilidad a los cambios socio tecnológicos y culturales, como es el caso de la cosmética capilar. La aplicación de metodologías prospectivas, tales como el análisis estructural, los árboles de competencias, la matriz de impacto cruzado o los escenarios exploratorios, permite a DISSOL no solo identificar con antelación los factores de cambio, sino también diseñar estrategias de innovación robustas, coherentes y orientadas al futuro deseado.

De este modo, la empresa puede transitar de una lógica reactiva a una lógica anticipatoria, fortaleciendo su capacidad de adaptación estratégica y consolidando una ventaja competitiva basada en el conocimiento del entorno y la toma de decisiones informada.

## **2.3. Estrategia**

La estrategia empresarial constituye el eje articulador entre la visión de futuro de una organización y su accionar operativo en el presente. Desde la perspectiva de Lora, Moncada y Ariza (2022) menciona que una estrategia eficaz no se limita a la formulación de planes estáticos, sino que implica la orientación deliberada del accionar organizacional

hacia metas específicas, tomando en cuenta tanto las capacidades internas como las condiciones dinámicas del entorno (p.22). En este marco, la formulación estratégica deja de ser un ejercicio cerrado, basado en extrapolaciones del pasado, para convertirse en una construcción dinámica anclada en la anticipación, la participación de actores clave y el monitoreo constante del entorno.

En el caso de DISSOL, una empresa que opera en un sector altamente competitivo y marcado por la innovación cosmética, diseñar estrategias adaptadas a distintos escenarios prospectivos es una condición indispensable para su sostenibilidad y crecimiento. Este enfoque permite que la empresa no solo reaccione ante los cambios, sino que los anticipe y se posicione como un actor transformador dentro de su entorno. Así, la prospectiva se convierte en un recurso estratégico que potencia la inteligencia organizacional, favoreciendo la toma de decisiones coherente con la visión de largo plazo y las exigencias del entorno emergente (Ugando, 2021).

#### **2.4. Modelo de prospectiva**

El modelo de prospectiva desarrollado por Michel Godet se establece como una herramienta metodológica integral que permite abordar la complejidad del futuro desde un enfoque estratégico, participativo y sistémico. Este modelo no pretende predecir el porvenir de manera determinista, sino explorar futuros posibles y deseables, ofreciendo insumos para la toma de decisiones en entornos marcados por la incertidumbre. Según Zampetti (2023) la prospectiva estratégica se estructura en diversas etapas articuladas que comprenden: el análisis estructural para identificar variables clave del sistema; el análisis de actores que permite mapear intereses, influencias y alianzas; la identificación de tendencias y discontinuidades; y, finalmente, la construcción de escenarios contrastantes que sirvan como base para formular estrategias adaptativas y resilientes.

En este sentido, el modelo de Godet, no se limita a la aplicación de técnicas cuantitativas o cualitativas, sino que se orienta a fortalecer las capacidades cognitivas y anticipatorias de los participantes, favoreciendo la toma de conciencia sobre los desafíos

del entorno y la identificación de alternativas colectivas de acción. El carácter transversal e inclusivo del modelo permite que su aplicación sea pertinente en diferentes niveles sectorial, territorial u organizacional, adaptándose a las especificidades del contexto. La prospectiva, bajo esta visión, se convierte en un ejercicio de construcción social del futuro, donde se conjugan la racionalidad técnica con la voluntad política y el compromiso de los actores clave (Erazo-Castillo, 2023).

Para organizaciones como DISSOL, aplicar el modelo de Godet representa una oportunidad estratégica para diseñar rutas de acción basadas en una comprensión profunda del entorno y sus dinámicas cambiantes. La identificación de variables clave, tales como el comportamiento del consumidor, la evolución de la tecnología cosmética, las políticas regulatorias o los valores emergentes relacionados con la sostenibilidad, puede permitir a la empresa configurar escenarios consistentes que orienten su innovación y competitividad a largo plazo.

## **2.5. Etapas de prospectiva**

### **2.5.1. Reflexión colectiva**

La reflexión colectiva constituye una etapa fundamental dentro del proceso prospectivo, en tanto permite la articulación de múltiples perspectivas y saberes en la construcción de visiones compartidas del futuro. Para Lora, Moncada y Ariza, (2022), esta fase es esencial no solo por su valor epistemológico, al generar conocimiento a partir de la interacción entre actores estratégicos, sino también por su dimensión política, al fomentar consensos que legitimen las decisiones futuras.

Desde esta perspectiva, la reflexión colectiva no es un simple ejercicio consultivo, sino una práctica estructurada de participación que opera como catalizador de la inteligencia colectiva. Esta etapa, por tanto, permite desnaturalizar las interpretaciones lineales o hegemónicas del futuro, abriendo paso a una deliberación plural que enriquece la comprensión de las variables críticas y de las dinámicas sistémicas que configuran el entorno (Córdova, 2023).

Complementariamente, Guzmán y Flórez (2021), sostiene que la reflexión colectiva en prospectiva fortalece las capacidades anticipatorias de las organizaciones, al integrar conocimientos tácitos y explícitos provenientes de distintos ámbitos: técnico, científico, institucional, comunitario, entre otros. Esta diversidad de visiones no solo amplía la base cognitiva del análisis prospectivo, sino que propicia una apropiación más sólida de los escenarios construidos, dado que los actores involucrados se reconocen como coautores del futuro diseñado.

En el caso de empresas como DISSOL, insertar una etapa de reflexión colectiva en su ejercicio de prospectiva estratégica le permitiría consolidar una visión amplia e inclusiva de su entorno. Incorporar a colaboradores, consumidores, proveedores, expertos en sostenibilidad y actores del ecosistema cosmético, propiciaría un análisis más robusto de las tendencias emergentes, los valores en evolución y las posibles disrupciones tecnológicas o normativas.

### **2.5.2. Preparación de la decisión**

La etapa de preparación de la decisión en los procesos de prospectiva estratégica representa un momento crucial donde la organización debe sintetizar y analizar la información derivada de los ejercicios prospectivos para fundamentar sus opciones estratégicas. Según Garrigó et al. (2023), indican que esta fase implica la evaluación crítica de los escenarios elaborados, la ponderación de riesgos y oportunidades, así como la identificación de estrategias adaptativas que maximicen la resiliencia y el aprovechamiento de las ventajas competitivas.

Por otra parte, Erazo (2023), recalca la importancia de considerar tanto la dimensión técnica como la política en esta etapa. La preparación de la decisión debe incluir la integración de análisis cuantitativos y cualitativos, así como la gestión de la diversidad de intereses y expectativas presentes en la organización y su entorno. De este modo, la fase se convierte en un espacio para consolidar el compromiso estratégico y la legitimidad de las

decisiones, disminuyendo la incertidumbre y preparando el terreno para la implementación efectiva.

Para empresas como DISSOL, esta etapa exige traducir el conocimiento prospectivo en planes concretos, evaluando recursos, capacidades internas y la alineación con los valores corporativos, en función de escenarios alternativos que reflejen la complejidad del sector cosmético y la dinámica de sus consumidores.

## **2.6 Talleres de prospectiva**

Los talleres de prospectiva constituyen espacios metodológicos esenciales dentro de los procesos de planificación estratégica anticipatoria, ya que permiten la participación activa de diversos actores en la construcción compartida de visiones de futuro. Estas instancias se organizan con el propósito de aplicar herramientas prospectivas concretas que orienten la identificación de capacidades, brechas, tendencias y posibles trayectorias de evolución (Mondragon, 2020).

Más allá de su valor instrumental, los talleres de prospectiva fomentan una cultura organizacional centrada en la reflexión crítica. En el caso, su implementación permite reunir conocimientos implícitos y explícitos del entorno empresarial, facilitando el diseño de acciones estratégicas basadas en evidencias y en una lectura sistémica de los desafíos futuros. A continuación, se desarrollan dos herramientas clave empleadas en dichos talleres: el árbol de competencias y el análisis de tendencias mundiales.

### **2.6.1. Árbol de competencias**

El árbol de competencias es una herramienta metodológica que permite presentar de forma estructurada, los conocimientos, habilidades, actitudes y recursos estratégicos que una organización posee y que requiere desarrollar para adaptarse a escenarios futuros. Según Liévano et al. (2023) esta herramienta tiene como finalidad identificar no solo las capacidades actuales, sino también aquellas que se proyectan como necesarias para afrontar desafíos emergentes, tecnológicos y organizacionales.

En este sentido, el árbol de competencias ofrece una representación jerárquica que parte de los objetivos estratégicos para luego descomponerse en competencias clave, capacidades funcionales y recursos de apoyo. Esta visualización permite que las organizaciones orienten sus esfuerzos de formación, innovación y gestión del conocimiento hacia metas específicas de largo plazo.

Según Sánchez et al. (2024), complementan esta visión al señalar que el árbol de competencias no solo es útil como diagnóstico interno, sino que cumple una función estratégica al alinear las capacidades organizacionales con los escenarios prospectivos construidos. Es decir, permite traducir las exigencias del entorno futuro en necesidades concretas de desarrollo de talento humano, tecnología y procesos internos.

La elaboración de un árbol de competencias posibilitaría identificar brechas críticas, tales como la falta de capacidades digitales, de conocimiento en formulaciones naturales sostenibles, o de habilidades para operar en entornos internacionales. Además, este enfoque permite priorizar aquellas competencias transversales que serán clave en cualquier escenario futuro y distinguirlas de aquellas que son específicas de un contexto o mercado determinado. De esta manera, el árbol de competencias no solo actúa como herramienta de diagnóstico, sino como instrumento de planificación organizacional orientada a la resiliencia y la sostenibilidad.

### **2.6.2. Análisis de contenido**

El análisis de contenido constituye una técnica metodológica fundamental dentro de los talleres de prospectiva estratégica, pues permite sistematizar, interpretar y estructurar la información cualitativa generada durante los procesos participativos. Según Liévano et al. (2023) el análisis de contenido es un método riguroso que facilita la identificación de patrones, tendencias, categorías y relaciones significativas a partir de datos textuales o discursivos, como las aportaciones de expertos, documentos, entrevistas y debates colectivos.

En el contexto de la prospectiva, esta herramienta permite extraer elementos clave que alimentan la construcción de escenarios, validan hipótesis y orientan la definición de variables estratégicas. Así, el análisis de contenido transforma la diversidad y complejidad del conocimiento disperso en un corpus coherente, representativo y susceptible de análisis sistemático (Mondragon, 2020).

Desde una perspectiva aplicada, Sánchez-Galván (2024), destacan que el análisis de contenido no se limita a la codificación mecánica, sino que requiere de un proceso reflexivo y crítico que considere la intencionalidad, el contexto y las implicancias de los mensajes. En talleres de prospectiva estratégica, esto implica que los facilitadores deben interpretar no solo la frecuencia o la presencia de determinados conceptos, sino también su relevancia y su relación con las dinámicas estructurales del sistema analizado.

### **2.6.3. Tendencias mundiales**

En el contexto de la prospectiva estratégica, el análisis de tendencias mundiales constituye un insumo indispensable para contextualizar los escenarios futuros y anticipar las transformaciones que podrían impactar de forma significativa en el entorno empresarial. De acuerdo Bonilla (2023), sustentan que la globalización, entendida como un proceso multidimensional de interconexión económica, social y cultural, ha sido catalizada por la digitalización, generando una reconfiguración profunda en las formas de producción, consumo y relación entre los actores sociales. Esta transformación ha originado consumidores más informados, exigentes y conectados, lo cual demanda a las organizaciones una capacidad permanente de adaptación.

De manera complementaria, Cevallos, Ramos y Cedeño (2023), enfatizan que las mega tendencias actuales redefinen las reglas de juego del mercado y se convierten en factores clave en el diseño de estrategias a futuro. Estas mega tendencias afectan tanto el contenido como la forma de las propuestas de valor, los consumidores no solo evalúan el producto, sino también la historia, el impacto y los valores de la marca.

En consecuencia, empresas como DISSOL deben incorporar en su análisis estratégico una lectura activa de estas tendencias, contextualizándolas a la realidad nacional y sectorial. Además, el auge de la inteligencia artificial en la personalización cosmética o la gamificación de la experiencia de compra son señales de que, si bien surgen en otros contextos, pueden anticipar patrones de cambio en el mercado local.

## **2.7 Método MICMAC**

El software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación), es una herramienta informática diseñada para facilitar el análisis estructural de variables en procesos de prospectiva estratégica. Este método permite identificar las relaciones de influencia y dependencia entre variables clave del sistema analizado, contribuyendo a la jerarquización y clasificación sistemática de estas variables. Su aplicación proporciona un marco analítico robusto para la construcción de escenarios coherentes y estratégicos, siendo ampliamente utilizado en estudios prospectivos de diversa índole, desde sectores económicos hasta ámbitos organizacionales complejos (Hernández, 2020).

### **2.7.1. Listado de variables**

La fase inicial en el uso del software MICMAC consiste en la elaboración exhaustiva y consensuada del listado de variables que integran el sistema objeto de estudio. Este listado debe considerar tanto factores internos como externos que influyen en la dinámica del entorno organizacional o sectorial. Para asegurar la pertinencia y exhaustividad del inventario, se recomienda la participación de expertos y actores clave durante talleres o sesiones de trabajo colaborativo, donde se identifiquen variables relevantes desde diferentes perspectivas.

Es fundamental que las variables estén definidas con claridad y precisión, evitando solapamientos o ambigüedades que puedan comprometer la calidad del análisis. El listado sirve como base para alimentar la matriz de impactos cruzados y, por ende, es determinante para la validez del proceso prospectivo.

### **2.7.2. Clasificación de variables**

Una vez definido el listado, el software MICMAC permite realizar la clasificación de variables según dos dimensiones fundamentales: influencia y dependencia. La influencia se refiere al grado en que una variable afecta a otras dentro del sistema, mientras que la dependencia indica en qué medida una variable es afectada por las demás. A partir del análisis de estas relaciones, las variables se distribuyen en cuatro categorías principales: variables motoras, variables dependientes, variables y variables de enlace o críticas. Esta clasificación es fundamental para entender la estructura sistémica y detectar variables que pueden funcionar como palancas de cambio o puntos vulnerables en la dinámica analizada. La representación gráfica que genera el software facilita la visualización clara y comprensiva de esta clasificación.

### **2.7.3. Identificación de variables claves**

El resultado más valioso del análisis con MICMAC es la identificación de las variables claves, es decir, aquellas que poseen una alta capacidad de influencia sobre el sistema y por esta razón, son determinantes para la construcción de escenarios estratégicos y la toma de decisiones anticipatorias. Estas variables motoras actúan como palancas estratégicas sobre las cuales las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos de monitoreo, gestión e intervención para influir en el desarrollo futuro del entorno.

La identificación de estas variables claves permite priorizar recursos y diseñar políticas o estrategias que incrementen la resiliencia organizacional frente a cambios disruptivos. Además, el conocimiento profundo de estas variables facilita la anticipación de riesgos y oportunidades, alineando la estrategia con las dinámicas estructurales del sistema. En síntesis, el uso del software MICMAC, con su metodología rigurosa y visualización interactiva, representa una herramienta indispensable para fortalecer la capacidad prospectiva y estratégica de las organizaciones.

## **2.8 Matriz de alianzas y conflictos, tácticas y objetivos, resultados y fuerza**

La matriz de alianzas y conflictos, junto con el análisis de tácticas, objetivos, resultados y fuerza, constituye una herramienta metodológica central para el estudio de las relaciones estratégicas entre actores en procesos prospectivos. Este enfoque, desarrollado en el marco del método MACTOR (Matriz de Actores, Tácticas, Objetivos y Resultados), permite comprender la dinámica de poder, cooperación y conflicto que emerge entre los agentes relevantes de un sistema complejo, facilitando la identificación de influencias, coaliciones y oposiciones que impactan la toma de decisiones estratégicas (Palacios, 2023).

El análisis de alianzas y conflictos se centra en mapear las relaciones entre los actores clave, evaluando la naturaleza y la intensidad de sus vínculos, ya sean de colaboración, competencia o disconformidad. Estas relaciones son esenciales para comprender cómo se configuran las redes de poder y cómo los intereses convergentes o divergentes pueden facilitar o dificultar la implementación de estrategias.

El componente táctico del análisis implica examinar las estrategias específicas que los actores emplean para alcanzar sus objetivos, considerando tanto las acciones manifiestas como las intenciones subyacentes. Estos objetivos pueden estar alineados o en conflicto con los de otros actores, y las tácticas utilizadas reflejan el nivel de poder, influencia y recursos disponibles. Evaluar estas tácticas permite anticipar movimientos estratégicos, resistencias o colaboraciones que moldean el entorno.

La evaluación de resultados y fuerza se basa en cuantificar la capacidad relativa de cada actor para afectar el sistema y lograr sus fines, integrando factores como el poder económico, político, social o técnico. Esta cuantificación posibilita priorizar actores y diseñar estrategias que consideren tanto las oportunidades como las amenazas derivadas de las interacciones en juego.

En suma, la matriz de alianzas y conflictos, junto con el análisis de tácticas, objetivos, resultados y fuerza, proporciona una visión integral y dinámica del sistema de

actores. Esta herramienta permite a las organizaciones identificar socios potenciales, anticipar resistencias y diseñar intervenciones estratégicas informadas y efectivas, aumentando su capacidad de adaptación y éxito en contextos cambiantes y competitivos.

## **2.9 Método MACTOR**

El método MACTOR (Matriz de Actores, Tácticas, Objetivos y Resultados) es una herramienta prospectiva diseñada para analizar la dinámica de actores en sistemas complejos, evaluando sus objetivos estratégicos, relaciones de poder y capacidades de influencia. Este método facilita la comprensión de la interacción entre los distintos agentes involucrados, identificando alianzas, conflictos, convergencias y divergencias que impactan la toma de decisiones estratégicas (Djoudji, 2022).

A continuación, se describen sus principales fases:

### **2.9.1. Identificación de actores**

La identificación de actores representa la fase inicial y fundamental del método MACTOR. Consiste en reconocer a todos los agentes relevantes que influyen o son afectados por el sistema o problema en estudio. Estos pueden incluir individuos, organizaciones, grupos sociales, instituciones gubernamentales y otros stakeholders clave. La exhaustividad y precisión en esta etapa garantizan que el análisis posterior sea representativo y completo. La selección de actores debe considerar su nivel de poder, interés y capacidad para influir en los objetivos estratégicos del sistema (Martinez, 2023).

### **2.9.2. Determinación de objetivos estratégicos**

Una vez identificados los actores, se procede a la definición de sus objetivos estratégicos, entendidos como las metas y fines que cada actor persigue en el sistema. Esta fase implica recoger y sistematizar la información acerca de las prioridades y expectativas de cada agente, así como sus motivaciones subyacentes. Los objetivos estratégicos reflejan las razones de acción y constituyen el eje alrededor del cual se desarrollan las tácticas y alianzas. Su correcta identificación permite entender las

motivaciones detrás de las conductas y facilita la anticipación de comportamientos futuros (Ubaque, 2023).

### **2.9.3. Evaluación de influencias directas e indirectas**

Esta etapa consiste en analizar la capacidad de los actores para influir sobre sí mismos y sobre los demás, tanto de manera directa como indirecta. La influencia directa se refiere a la capacidad inmediata y observable de un actor para afectar a otro, mientras que la influencia indirecta considera los efectos mediatos, que se producen a través de cadenas de relaciones entre múltiples actores. La evaluación se realiza mediante matrices que cuantifican estas influencias, proporcionando una visión estructurada del poder y la interdependencia en el sistema. Este análisis es fundamental para detectar actores dominantes, coaliciones potenciales y posibles bloqueos estratégicos (Martinez, 2023).

### **2.9.4. Posicionamiento de los actores**

El posicionamiento consiste en ubicar a los actores en un espacio estratégico, considerando su nivel de influencia, poder y alineación respecto a objetivos comunes o contrapuestos. Este mapa relacional facilita la visualización de grupos de interés, aliados naturales, adversarios y actores neutros. El posicionamiento ayuda a identificar quiénes tienen mayor capacidad para impulsar cambios o resistencias dentro del sistema, orientando la formulación de estrategias de negociación, colaboración o mitigación de riesgos (Hinojo, 2020).

### **2.9.5. Análisis de convergencia y divergencia**

Este análisis evalúa el grado de coincidencia o discrepancia entre los objetivos y estrategias de los distintos actores, identificando áreas de consenso y conflicto. La convergencia señala oportunidades para la cooperación, sinergias y construcción conjunta de soluciones, mientras que la divergencia evidencia riesgos de oposición, resistencia o competencia. Comprender estas dinámicas permite diseñar escenarios más realistas y estrategias adaptativas que maximicen las alianzas y minimicen los impactos de los conflictos (Martinez, 2023).

### **2.9.6. Recomendaciones estratégicas**

Finalmente, el método MACTOR culmina con la formulación de recomendaciones estratégicas basadas en el análisis integral de actores, objetivos, influencias y relaciones. Estas recomendaciones orientan las acciones para fortalecer alianzas, gestionar conflictos y optimizar la influencia en el sistema, promoviendo decisiones informadas y coherentes con la complejidad del entorno. La aplicación práctica de estas recomendaciones contribuye a mejorar la capacidad adaptativa y la efectividad estratégica de la organización (Palacios, 2023).

### **2.10 Método SMIC PRO**

El método SMIC PRO representa una evolución significativa dentro del campo de la prospectiva estratégica al combinar el análisis estructural clásico con un enfoque probabilístico que potencia la precisión y robustez en la construcción de escenarios. Esta metodología integra el Sistema y Matriz de Impactos Cruzados, con el análisis de probabilidades condicionales, permitiendo no solo identificar las relaciones e impactos entre variables, sino también cuantificar la probabilidad de ocurrencia conjunta de diversos eventos o combinaciones de variables en el futuro. Según Covas, Martínez y González (2022), esta aproximación probabilística facilita la validación y jerarquización de hipótesis, dotando a los escenarios prospectivos de una base cuantitativa que mejora la toma de decisiones bajo incertidumbre.

El método SMIC PRO es especialmente útil en contextos caracterizados por alta complejidad e incertidumbre, donde las variables interactúan de manera no lineal y su influencia mutua puede generar efectos sistémicos difíciles de anticipar mediante métodos deterministas. La incorporación de la probabilidad permite generar escenarios con diferentes grados de plausibilidad, priorizando aquellos con mayor factibilidad según la experticia y los datos disponibles. Esto contribuye a que las organizaciones puedan prepararse no solo para futuros posibles, sino para futuros plausibles, optimizando la asignación de recursos y la definición de estrategias adaptativas (González-Marrero, 2021).

### **2.10.1. Generación de escenarios probabilísticos**

La generación de escenarios probabilísticos es el núcleo operativo del método SMIC PRO. Esta fase consiste en construir narrativas de futuro sustentadas en combinaciones de variables que han sido evaluadas tanto en sus impactos cruzados como en la probabilidad de coexistencia. Mediante el uso del software asociado, se elaboran matrices que cruzan variables con sus probabilidades condicionales, permitiendo identificar configuraciones coherentes y plausibles de factores que podrían configurar futuros alternativos. Este proceso incluye la validación con expertos, quienes ajustan las probabilidades en función de su conocimiento especializado y la evolución del entorno (Guagliano, 2023).

El resultado es un conjunto de escenarios diferenciados no solo por su coherencia interna sino también por su grado de probabilidad, lo que aporta un criterio objetivo para priorizar la preparación estratégica. Esta capacidad es especialmente relevante en sectores dinámicos como el cosmético, donde variables tales como la regulación ambiental, la innovación tecnológica y las preferencias del consumidor pueden cambiar rápidamente y de forma interdependiente.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, con predominio cuantitativo ya que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos mediante encuestas estructuradas y métodos prospectivos (MICMAC, MACTOR, SMIC PRO-EXPERT).

Además, se analiza y procesa la información obtenida a través de encuestas en Google forms que arrojó resultados estadísticos. Por su parte, el enfoque cualitativo complementa el análisis mediante la interpretación de criterios de expertos y actores relevantes, especialmente a través de la aplicación del método Delphi, lo que contribuye a una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

Según Hernández-Sampieri (2023) la investigación mixta tiene como propósito medir el grado de relación entre dos o más variables de un contexto en particular. Además, se empleó una investigación correlacional con un diseño no experimental, transversal. El diseño no experimental implica observar fenómenos tal cual se dan en su contexto natural y transversal porque se recolectan datos en un único momento sin la manipulación de las variables.

#### 3.2. Unidad de análisis

La población en estudio, según la Supercias de Ecuador existen 169.757 empresas constituidas en Ecuador, de las cuales mediante los códigos CIIU: (G4772.05; G4649.21; G4711.01; G4711.02; G4719.00; C2023.31). Existen 2.904 empresas constituidas con relación a la fabricación, distribución, comercialización, venta al por mayor y menor de cosméticos capilares.

En las 11 provincias del Ecuador donde la empresa tiene cobertura y relación comercial, cuenta con 1.965 empresas según la base de datos de la organización, de la cual el estudio se enfocará únicamente en la provincia de Santo Domingo. La muestra se

seleccionó mediante muestreo no probabilísticos por criterios, priorizando la participación de actores con experiencia, y conocimiento del sistema de estudio.

Para poder calcular la muestra, se utilizará la fórmula para poblaciones finitas de aleatorio simple.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = 1.965 (Tamaño de población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza)

p = 0.5 (Probabilidad de Éxito)

q = 0.5 (Probabilidad de Fracaso)

e = 0.5 (Margen de error)

$$n = \frac{1965 * 3.8486 * 0.25}{0.0025 * 1964 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1965 * 0.09604}{4.91 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1888.386}{5.8704}$$

$$n \approx 322$$

Por lo tanto, mediante un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se ha determinado un tamaño de muestra 322 clientes.

Este cálculo es coherente con el uso del muestreo probabilístico estratificado en los que los estratos se definen según provincia y tiempo de relación comercial. De acuerdo con Hernández-Sampieri (2023), este tipo de muestreo garantiza representatividad en subgrupos de interés y permite realizar inferencias válidas para la población.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

Se utilizó una encuesta estructurada con preguntas cerradas, dirigida a actores internos y externos de la empresa. Según Sampieri (2023) la encuesta permitió la recolección de información estandarizada y generalizable en muestras amplias.

Asimismo, se emplearon los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC Y PROB EXPERT para determinar las variables clave según su nivel de influencia y dependencia, así como para analizar el posicionamiento de los actores frente a los retos estratégicos.

### **3.4. Técnicas de análisis de datos**

El análisis de los datos recopilados se realizó mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, de acuerdo con el enfoque mixto adoptado en la investigación.

Mediante el software MICMAC se procesaron las variables clave según su grado de influencia y dependencia. De igual manera, el software MACTOR permitió el análisis estructurado de los actores y su posicionamiento frente a los retos estratégicos. Además, los resultados obtenidos a partir de la encuesta Delphi fueron procesados mediante el software SMIC PRO-Expert, el cual permitió calcular las probabilidades marginales y condicionales de ocurrencia de los eventos analizados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico situacional de la empresa Dissol

#### 4.1.1 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico situacional realizado a la empresa DISSOL, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, permitió evaluar de manera integral su posición interna y externa mediante la aplicación de las matrices EFI y EFE, así como de los análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Matriz BCG y FODA.

Para la elaboración de la Matriz EFI (Anexo 10) fue necesario aplicar diversas herramientas de análisis estratégico e instrumentos de recolección de datos, tales como encuestas dirigidas a los clientes y al personal interno de la empresa, una matriz BCG, el mapa de procesos, entre otras (Anexo 1 a 7). Como resultado se obtuvo un puntaje ponderado de 3,30, evidenciando una posición interna estable, en base a factores estratégicos como la capacitación técnica gratuita y constante, con una ponderación de 0,36, dirigida tanto al personal como a los salones de belleza profesionales; la relación cercana y de fidelidad histórica con más de 600 a 800 salones de belleza profesionales, con una ponderación de 0,32; la exclusividad territorial de marcas premium, que obtuvo una ponderación de 0,24; una logística propia con cobertura en once provincias, con una ponderación de 0,24; y un portafolio ampliamente rentable, en el cual el noventa por ciento de las ventas corresponde a productos clasificados como Estrellas y Vacas Lecheras según la Matriz BCG (Anexo 7).

El análisis también permitió identificar debilidades vinculadas con la ausencia de una tienda online y de un canal digital propio, con una ponderación de 0,06; la existencia de un sistema administrativo y contable básico, con una ponderación de 0,10; y la alta dependencia de marcas importadas, que en su conjunto sumaron una ponderación de 0,31. Aun así, el resultado final de 3,02 demostró que las fortalezas superaron a las debilidades y representaron capacidades superiores frente a los competidores.

En lo referente al entorno externo, los análisis PESTEL (Anexo 9) y de las Cinco Fuerzas de Porter (Anexo 8) permitieron identificar los factores clave para la construcción de la Matriz EFE (Anexo 11), donde se reconocieron oportunidades asociadas al crecimiento sostenido del mercado capilar profesional, con una ponderación de 0,32; la expansión de la tendencia clean beauty y vegana, con una ponderación de 0,28; el aumento del poder adquisitivo y del autocuidado femenino en ciudades intermedias, con una ponderación de 0,24; y la elevada demanda de capacitación técnica, alcanzando una ponderación conjunta de 0,65. Entre las amenazas más relevantes se identificaron el alza de los costos de importación, con una ponderación de 0,18; la intensificación de las regulaciones emitidas por ARCSA, con una ponderación de 0,18; y la creciente competencia de marcas asiáticas low-cost que ingresan por Marketplace, con una ponderación de 0,10, alcanzando una ponderación total de 0,35. Como resultado, la Matriz EFE obtuvo una puntuación de 3,09, reflejando una respuesta muy efectiva de la empresa frente a las condiciones del entorno.

#### **4.1.2 Diagnostico Prospectivo**

Desde un enfoque prospectivo se aplicaron cuatro talleres adaptados a la realidad de la empresa: Tendencias Mundiales, Árbol de Competencias, Estereotipos y DAFO.

En el primer taller de Prospectiva Estratégica se identificaron once tendencias mundiales en países como Estados Unidos, España, China y Francia, entre otros. A partir de este taller se reconocieron factores como la utilización de productos orgánicos para la elaboración de productos capilares, la implementación de inteligencia artificial en la fabricación de cosméticos, la incorporación de certificaciones ambientales e internacionales, y el uso de envases reciclados o biodegradables, entre otros (Anexo 12).

En el segundo taller, Árbol de Competencias, los resultados evidenciaron que el saber hacer de la empresa se ha mantenido estable en la distribución e importación de productos cosméticos capilares. Sin embargo, su gestión evolucionó de prácticas empíricas y sin estrategias hacia un modelo más estructurado, orientado al cumplimiento, la eficiencia

y la satisfacción del cliente. En cuanto a sus competencias y servicios, el análisis mostró un avance significativo, pasando de una oferta básica sin estrategias de comercialización hacia líneas profesionales, promoción digital y la exploración de nuevos segmentos. (Anexo 13).

Los resultados proyectaron a una empresa enfocada en la innovación, la sostenibilidad y la expansión de su portafolio hacia productos ecológicos y alianzas internacionales. Este taller evidenció una evolución positiva, consolidando a la organización como una empresa en proceso de modernización y fortalecimiento estratégico.

En su catálogo se identificaron cinco factores: productos capilares orgánicos, cosméticos genéricos, cosméticos premium y productos naturales, entre otros (Anexo 20).

En el tercer taller, Estereotipos, se identificaron las percepciones que pueden tener los clientes sobre la empresa y los posibles problemas ocultos. Se reconocieron diez factores, entre ellos: cosméticos de calidad, fidelización de clientes, disponibilidad de productos, atención al cliente, comercialización nacional y confianza del consumidor, entre otros (Anexo 14). Esto permitió conocer las principales capacidades y limitaciones de la empresa, proporcionando una visión más clara y precisa.

Por último, a partir de los cuarenta factores del diagnóstico situacional estratégico y los veinte factores clave del diagnóstico situacional prospectivo, se elaboró un listado de sesenta variables propias de la prospectiva, las cuales fueron organizadas en la matriz de análisis de contenido y posteriormente clasificadas en la matriz denominada familia de factores, con el fin de facilitar su manejo y análisis.

## **4.2 Identificación de Variables mediante el método MICMAC**

### **4.2.1 Análisis Estructural con el Método MICMAC**

En este apartado se realizó el análisis estructural utilizando la metodología propuesta por Godet (2006), apoyada en un software de uso libre desarrollado por el Instituto LIPSOR (Laboratory for Investigation in Prospective Strategy and Organisation) de Francia. Este método se aplicó con el aporte crítico y cualitativo de un grupo de expertos

con conocimiento específico sobre la situación actual de la empresa DISSOL, lo que permitió describir el sistema mediante la implementación de una matriz que relacionó entre sí todas las variables analizadas.

El método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) se utilizó con el fin de identificar las principales variables estratégicas del sistema, las cuales sirvieron como base para la formulación de objetivos y retos a largo plazo para la empresa.

#### **4.2.1.1 Inventario de las variables estratégicas**

Para este análisis se elaboró un listado total de treinta variables, tanto internas como externas, cada una con su respectivo significado y código, las cuales conformaron el sistema analizado. Este proceso facilitó la comprensión al momento de establecer las relaciones entre los factores y desarrollar el análisis prospectivo (Anexo 19).

#### **4.2.1.2 Descripción de relación entre las variables**

Mediante la matriz de influencias directas potenciales se identificó el nivel de relación existente entre las variables estratégicas. Para ello se utilizó una escala de valoración de 0 a 3, donde: 0 indicó que no existía influencia, 1 poca influencia, 2 influencia media y 3 influencia fuerte. El criterio para asignar la calificación se basó en la interrogante sobre el nivel de influencia directa que tuvo cada variable de la columna sobre cada variable de la fila. En los casos en que una variable se relacionó consigo misma, se asignó una calificación de 0 (Anexo 18).

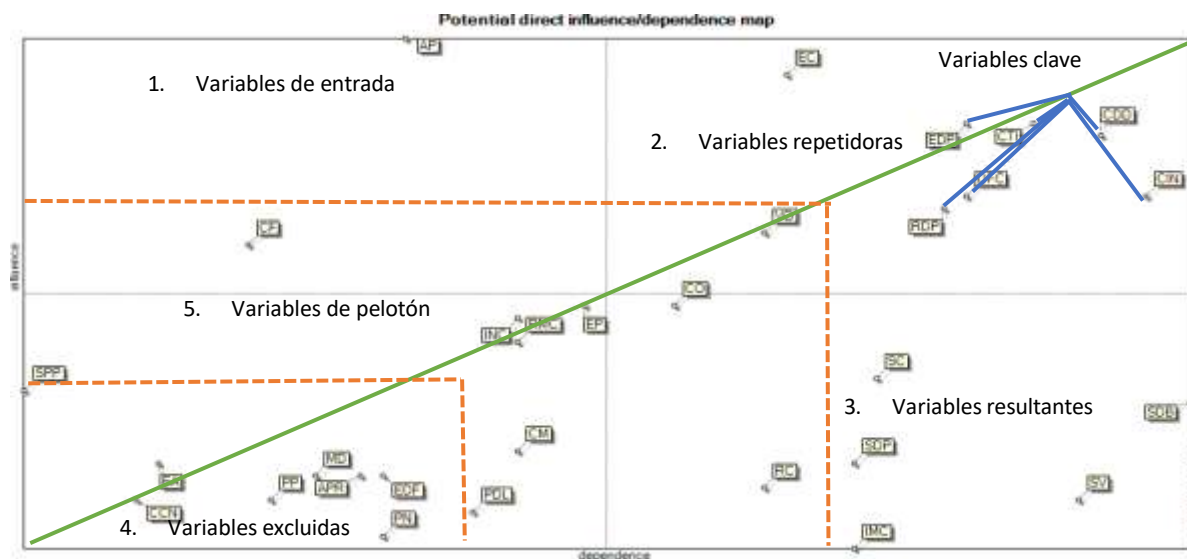
#### **4.2.1.3 Variables estratégicas**

Una vez calificadas todas las variables, se procedió a generar el mapa de influencia-dependencia, sobre el cual se trazaron líneas de referencia para identificar los distintos grupos de variables: variables de entrada, variables repetidoras, variables resultantes, variables excluidas y variables de pelotón. De estos grupos se consideraron las variables repetidoras con alta influencia y dependencia, seleccionándose las seis variables más cercanas a la línea de referencia. Estas fueron denominadas variables clave, ya que

constituyeron la base para la formulación de los objetivos o retos estratégicos a largo plazo de la empresa.

## Figura 1

Plano de influencias y dependencias directas.



**Nota.** Resultados del software sobre prospectivos aplicados en la empresa Dissol (2025).

**Fuente.** Elaboración por autores

### 4.2.1.4 Interpretación de grupo de variables

El análisis estructural tiene cinco grupos de variables. La variable repetidora donde se identificó a (DP) Rotación de productos, caracterizada por su alta influencia y dependencia, lo que le otorga una doble naturaleza que le permite actuar como palanca de cambio positivo. Las variables clave donde se identificó seis: (CDD) Canales de distribución, (CTRL) Control de inventarios, (CTI) Certificaciones internacionales, (DFC) Diferenciación competitiva, (EDP) Estrategias de posicionamiento y (RDP) Rotación de productos; estas se encuentran en un punto de equilibrio entre influencia y dependencia, y deben alinearse con las variables de entrada para alcanzar los objetivos. Las variables resultantes donde se identificó: (SC) Servicio al cliente, (SDP) Seguimiento de pedidos, (IMC) Imagen confiable, (SV) Sistemas de ventas y (SDB) Salones de belleza.

Los cuales presentan baja influencia y alta dependencia, siendo el reflejo de los efectos generados por las políticas aplicadas a las variables motrices y esenciales. Las

variables excluidas donde se identificó a ocho: (PP) Productos premium, (MD) Marketing digital, (APR) Asesoría profesional, (EDF) Estrategias de fidelización, (PDL) Promoción digital, (CM) Cobertura de mercado y (RMC) Reputación de marca; estas poseen escasa influencia y dependencia, por lo que tienen menor prioridad estratégica. Finalmente, las variables de pelotón agrupan nueve factores: (CF) Consumidores finales, (IMC) Imagen confiable, (RMC) Reputación de marca, (EP) Experiencia del consumidor, (RC) Reputación corporativa, (RO) Cultura organizacional, (CM) Cobertura de mercado, (PDL) Promoción digital y (RC) Reputación corporativa.

Los cuales se distinguen por su influencia y dependencia de nivel medio, actuando como factores contextuales e intermediarios que favorecen las interacciones entre los demás grupos.

### **4.3 Juego de Actores con el Método Mactor**

El método de análisis de juego de actores propuesto por Michael Godet (2006) establece la valoración de las relaciones de fuerza entre los actores que influyen sobre Dissol de manera directa o indirecta y establecen divergencias o convergencias para la toma de decisiones en función de los objetivos planteados a corto y largo plazo por la empresa.

Mediante este instrumento se identifican las alianzas potenciales, los conflictos latentes y las jugadas estratégicas que la empresa puede desarrollar para mejorar su posicionamiento frente a los actores clave del sistema.

#### **4.3.1 Actores**

En este apartado se registró en un listado de 30 actores entre internos y externos que tienen relación directa e indirecta con Dissol para posteriormente asignarles un código único de 2 a 4 letras y se añadió una pequeña descripción a cada actor para hacer uso del software de uso libre proporcionado Instituto LIPSOR (Laboratory for Investigation in Prospective Strategy and Organisation) con el nombre de MACTOR el cual permite ingresar

la información de los actores y los 6 retos u objetivos planteados a base de las variables clave (Anexo 21).

#### **4.3.2 Matriz de actores por actores**

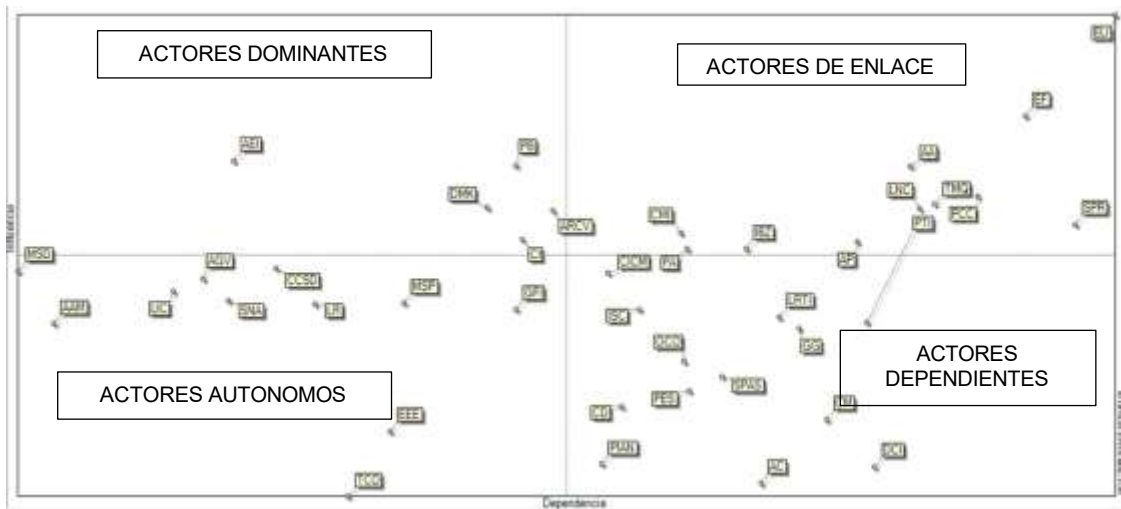
La matriz de influencias directas (MID) evalúa el grado de poder que cada actor ejerce sobre los demás, mediante una escala de 0 a 4, donde 0 indica ausencia de influencia y 4 representa una influencia capaz de cuestionar la existencia misma del actor receptor. Los resultados obtenidos muestran que las marcas globales premium y la ARCSA ejercen la mayor influencia directa sobre el sistema, mientras los salones profesionales, los influencers y las academias de belleza se ubican como actores de enlace con alta influencia y alta dependencia. Por su parte, los competidores low-cost asiáticos y los marketplaces presentan una influencia media-baja, aunque su capacidad de perturbación resulta significativa en el corto plazo (Anexo 23).

#### **4.3.3 Plano de influencias y dependencias entre actores**

Una vez calificada la matriz de actores por actores se generó el plano de influencias y dependencias entre actores donde se observó cómo se distribuyen en los distintos cuadrantes del plano y posteriormente se los procedió a clasificar de acuerdo con su posición.

- a) Actores dominantes con alta influencia y baja dependencia: Marcas globales premium (MGP) y Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- b) Actores de enlace con alta influencia y dependencia: DISSOL (DISS) y Salones profesionales (SP).
- c) Actores autónomos con baja influencia y dependencia: Proveedores logísticos (PL) y Nuevos proveedores europeos/brasileños (NPEB).
- d) Actores dominados con baja influencia y alta dependencia: Competidores low-cost asiáticos (CLA), Marketplaces (MKP) e Influencers y academias de belleza (IAB).

**Figura 2.** Plano de Influencias y dependencias entre actores

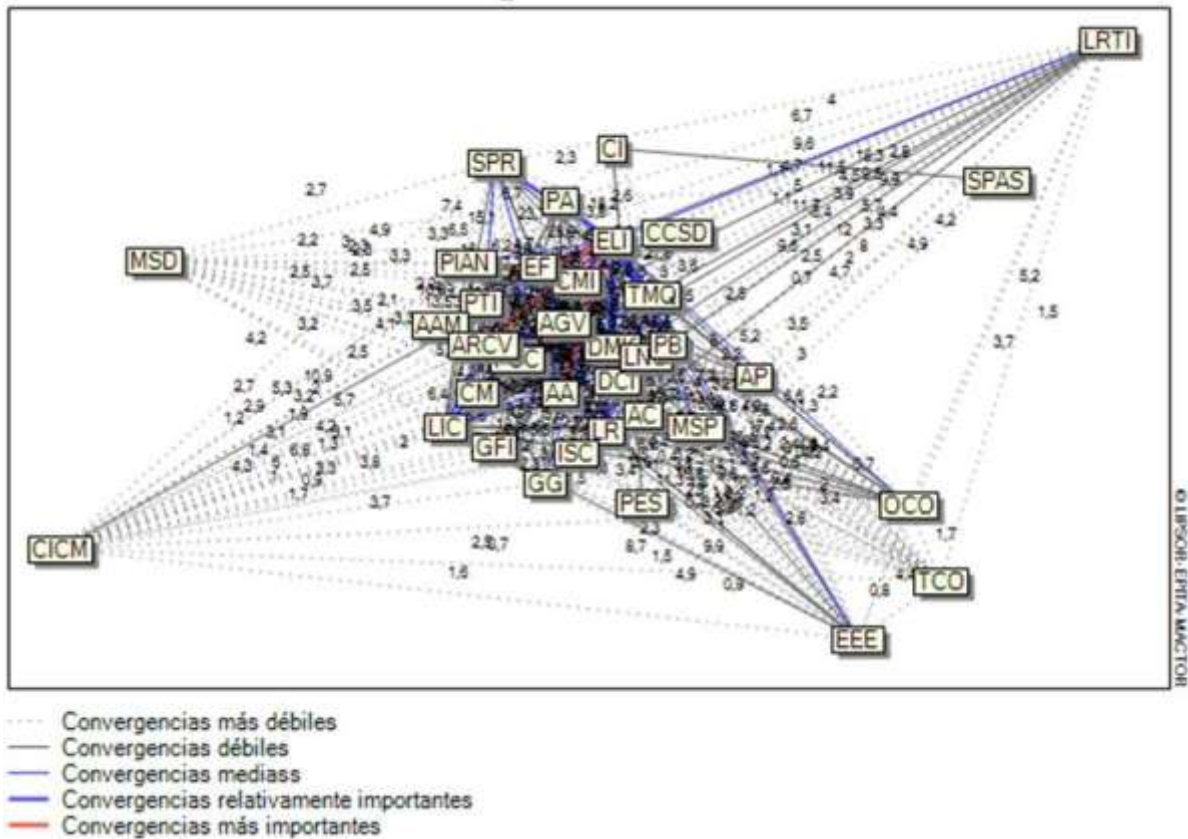


**Nota.** Resultados del software sobre prospectivos aplicados en la empresa Dissol (2025).  
**Fuente.** Elaboración por autores.

#### 4.3.4 Convergencia entre actores

En el gráfico de convergencias entre actores de orden 3 se observa el nivel de correlación de intereses de los actores para el cumplimiento de los objetivos propuestos para la empresa y se identificaron las convergencias más importantes, relativamente importantes, medias, débiles y más débiles.

**Figura 3.** Convergencia entre actores de orden 3



**Nota.** Resultados del software sobre prospectivos aplicados en la empresa Dissol (2025).

**Fuente.** Elaboración por autores

### Convergencias relativamente importantes

Los actores de DISSOL que poseen convergencias relativamente importantes de intereses son los salones profesionales (SP) con los influencers y academias de belleza (IAB, así como DISSOL con las marcas globales premium (MGP) en temas relacionados con la exclusividad territorial y el desarrollo de líneas veganas.

### Convergencias más importantes

La convergencia más importante se da entre DISSOL y los salones profesionales (SP), ya que están vinculados de forma directa y favorable para el cumplimiento de las actividades comerciales, técnicas y de fidelización que constituyen el núcleo del modelo de negocio de la empresa.

#### 4.3.5 Divergencias entre actores

Las divergencias más importantes se dan entre DISSOL y los competidores low-cost asiáticos (CI), seguido muy de cerca por la divergencia entre DISSOL y los marketplaces (ELI) (Anexo 28). Estas divergencias se centran principalmente en la estrategia de precios bajos sin respaldo técnico ni registro sanitario, lo que amenaza directamente la propuesta de valor profesional que DISSOL ofrece a los salones.

Las divergencias relativamente importantes se identificaron también divergencias relativamente importantes entre los competidores low-cost (CLA) y los salones profesionales (SP), así como entre los marketplaces (MKP) y la ARCSA, debido a la comercialización frecuente de productos sin autorización sanitaria en dichas plataformas.

#### 4.3.6 Objetivos

A partir de las variables clave identificadas en el análisis MICMAC y de las convergencias/divergencias detectadas, se definieron seis objetivos estratégicos para DISSOL en el horizonte 2025-2030 (Anexo 26).

- Incrementar la rotación promedio del inventario en un 40% en los próximos 5 años mediante la depuración de líneas de baja demanda y la incorporación del sistema SAP – MRP (Planificación de requerimientos de materiales) que permita ajustar compras y abastecimiento cada 3 meses, reduciendo así el sobre stock en inventario en al menos 20% para 2030.
- Implementar una estrategia de diferenciación basada en innovación, valor agregado del servicio, logrando que al menos el 60% del portafolio cuente con características únicas frente a los competidores (envases ecológicos, ingredientes premium, claims funcionales, respaldados de laboratorios certificados), alcanzando una mejora del 30% en la preferencia del consumidor en el mercado en un lapso a 5 años.
- Implementar el sistema SAP (MIGO, VA01), para obtener análisis de demanda en tiempo real, reducir errores de inventario y despacho en un 90%, mitigar pérdidas

por caducidad o deterioro en al menos 35%, e incrementar la precisión del stock disponible en un lapso de 5 años.

- Posicionar a Dissol como una de las tres empresas más reconocidas en Ecuador dentro del sector cosmético capilar y dermocosmético, mediante campañas de marca y alianzas sectoriales, logrando un incremento del 50% en posicionamiento de marca y un aumento del 45% en participación de mercado para el año 2030
- Diversificar los canales de distribución para que, en un plazo de 5 años, al menos el 35% de las ventas provenga del canal digital (página web [www.dissol.com.ec](http://www.dissol.com.ec)).
- Obtener la certificación BPM (certificación cosmética ambiental) en un período de 5 años, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales para aumentar la confianza de los clientes en un 50%.

#### **4.4 Smic Pro-Expert.**

Una vez identificadas las variables claves fue esencial establecer objetivos o retos estratégicos que garanticen el desarrollo de la empresa Dissol y a su vez determinar sus probabilidades simples y condicionales de ocurrencia, para esto fue indispensable hacer uso nuevamente del software de uso libre proporcionado por LIPSOR en cual tiene el nombre de SMIC PRO-EXPERT.

Este software procesa la información obtenida de la encuesta Delphi, donde se detallan las condicionantes positivas y negativas haciendo uso de una escala de calificación proporcionada por el propio sistema.

##### **4.4.1 Probabilidades simples**

Una vez procesados los datos en el software, se identificó la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los retos estratégicos establecidos previamente. El reto número 3 fue el que alcanzó el mayor porcentaje de probabilidad de ocurrencia, con un 39,2 %, mientras que el reto número 2 presentó la menor probabilidad, con un 22 %.

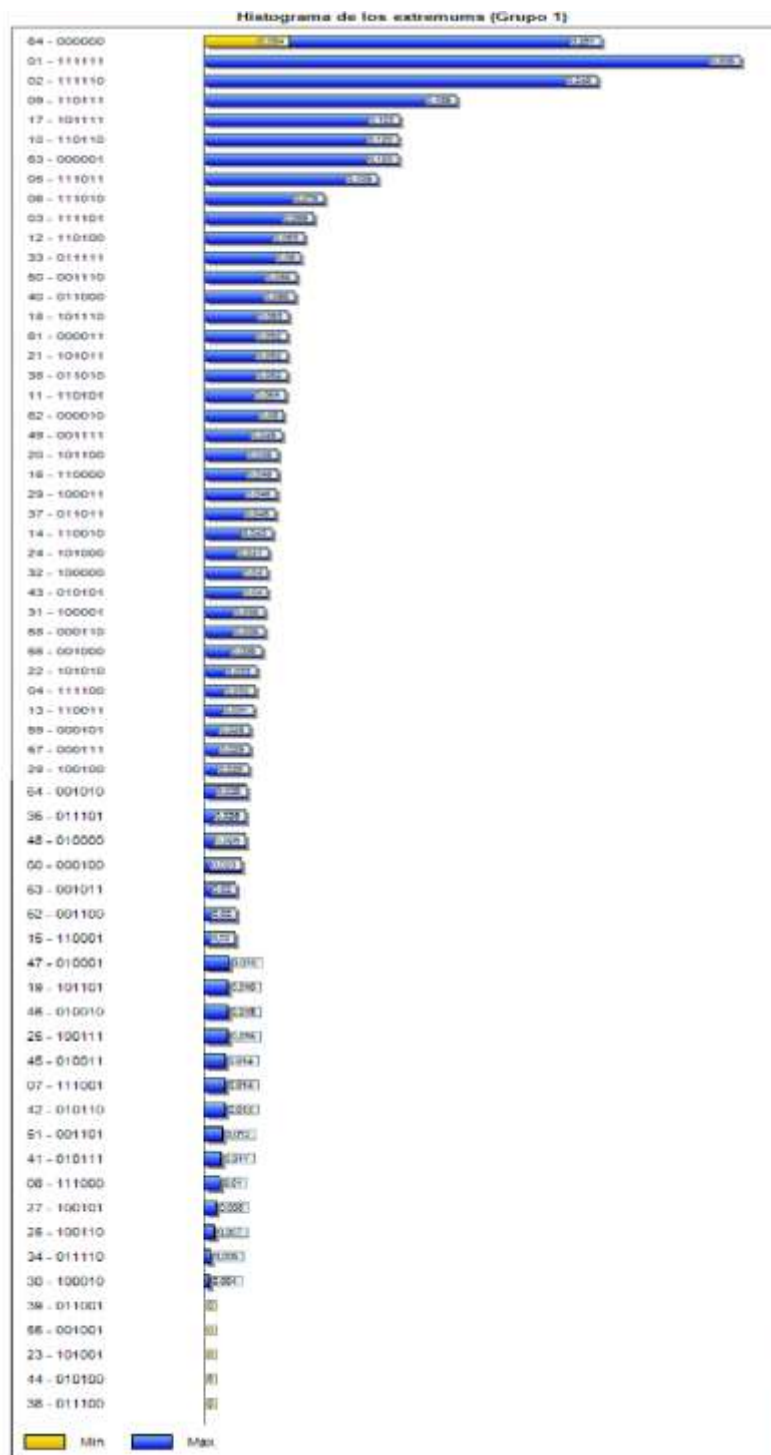
#### **4.4.2 Reparto de las probabilidades simples**

En este apartado se ingresaron las respuestas de los expertos obtenidas a través de la encuesta Delphi, en las cuales cada participante expresó su criterio respecto a la probabilidad de ocurrencia de los retos estratégicos. Esta información fue tabulada y procesada con el apoyo del software SMIC PRO-EXPERT, permitiendo la obtención de los resultados correspondientes.

#### **4.4.3 Histograma de los extremus**

A través del histograma de extremus generado en el software SMIC PRO-EXPERT se logró identificar la probabilidad de ocurrencia de los 64 distintos escenarios, sin embargo, los grupos de escenarios de interés fueron tres, el grupo de escenario tendencial, alternativo y apuesta.

**Figura 4.** Histograma de Extremus (Grupo de Expertos)



**Nota.** Resultados del software SMIC PRO-EXPERT aplicado en la empresa Dissol (2025).

**Fuente.** Elaboración por autores

Esta gráfica presenta los resultados de un análisis SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), una herramienta clásica de la prospectiva estratégica utilizada para determinar las probabilidades de ocurrencia de diferentes escenarios (combinaciones de eventos).

**Escenario tendencial o exploratorio:**

Escenario N. 64

Codificación (000000)

Probabilidad de ocurrencia 0.251%

El escenario tendencial identificado con la codificación (000000), evidencia el incumplimiento de la totalidad de las variables claves que fueron analizadas, configurando una trayectoria de continuidad de las condiciones actuales de la empresa Dissol, en este contexto la baja rotación de producto (RTP) genera una limitada dinámica comercial, lo cual tiene inferencia en una menor eficiencia en el uso del capital de trabajo y en el incremento de costos asociados al almacenamiento. Esta situación restringe la posibilidad de consolidar una diferenciación competitiva (DFC), dado que la oferta de productos no logra adaptarse de manera adecuada a las exigencias del mercado ni generar ventajas comparativas sólidas.

**Escenario apuesta o favorable:**

Escenario N. 01

Codificación (111111)

Probabilidad de ocurrencia 0.338%

El escenario apuesta o favorable, corresponde a la codificación (111111), representa el cumplimiento de las variables clave, consolidando una trayectoria de desarrollo estratégico para la empresa Dissol. En este escenario, la mejora en la rotación de producto (RTP) contribuye a una mayor efectividad en la gestión del portafolio de la empresa, optimizando el uso de recursos y reduciendo costos operativos. Este desempeño fortalece

la consolidación de la diferenciación competitiva (DFC), al permitir el desarrollo de una propuesta de valor más clara y alineada a las necesidades del mercado.

La consolidación del control de inventario (CTRL) genera una mayor eficiencia operativa, al mejorar la planificación de la demanda y disminuir los riesgos asociados a quiebres de stock, o sobre stock, La implementación de estrategias de posicionamiento (EPS) se desarrolla de manera eficiente y sostenible, incrementando el porcentaje de visibilidad y reconocimiento de la marca. Este posicionamiento beneficia la expansión y optimización de los canales de distribución (CDI), permitiendo una mayor cobertura comercial y una mejora en la eficiencia logística y operativa, finalmente la obtención de certificaciones internacionales (OCI), funciona como un elemento que favorece a la imagen y credibilidad de la empresa, facilitando el acceso a nuevos mercados, ampliando las oportunidades de establecer alianzas estratégicas. En conjunto la interacción positiva entre las variables forma un escenario de consolidación competitiva y crecimiento sostenible para la empresa.

**Escenario alternativo:**

Escenario N. 02

Codificación (111110)

Probabilidad de ocurrencia 0.248%

El escenario alternativo, identificado con la codificación (111110), evidencia el cumplimiento parcial de las variables estratégicas, reflejando una trayectoria moderada para la empresa Dissol, en este escenario la mejora en la rotación de producto (RTP), y el fortalecimiento de la diferenciación competitiva (DFC) permiten una mayor adaptación al mercaderío y una mejora en el valor percibido de la oferta. Así mismo, el fortalecimiento del control de inventario (CTRL) contribuye a una mayor efectividad operativa y una mejor gestión logística.

## 5. DISCUSION

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten analizar la formulación de la prospectiva estratégica en una empresa mediana del sector cosmético, sin pretender establecer generalizaciones, sino reflexionar sobre su posible aplicabilidad en contextos similares. A partir del uso de herramientas prospectivas como MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB EXPERT, el trabajo se orientó a reducir la incertidumbre estratégica desde un enfoque analítico y proyectivo. En este sentido, estudios previos como los de Rengifo y Borrero (2020) y Ugando (2021) resaltan la utilidad de la prospectiva en entornos empresariales; sin embargo, dichos trabajos se centran en descripciones cualitativas. En contraste, el presente estudio incorpora información cuantitativa proveniente de encuestas y proyecciones financieras, lo que permite ampliar la discusión metodológica sobre el alcance de estas herramientas en empresas que operan en economías dolarizadas, como es el caso analizado.

Cuando se aplicó al análisis estructural utilizando MICMAC, se identificaron seis variables clave con altos niveles de influencia y dependencia, incluidos canales de distribución, control de inventario, certificación internacional y estrategia de posicionamiento. Estos resultados guardan coherencia con lo señalado por Fernández, Parra y Paredes (2023), quienes subrayan la relevancia de la innovación y la sostenibilidad en la industria cosmética. No obstante, Godet (1987) plantea que, para capturar adecuadamente las interdependencias del sistema, es recomendable trabajar con un número elevado de variables. De los resultados obtenidos se desprende claramente que, en el contexto específico de la empresa analizada, es posible obtener variables principales relevantes a partir de un número menor de variables de producción. Esta conclusión no contradice la propuesta metodológica de Godet, pero sugiere que un método particular puede adaptarse a las realidades empresariales dentro de limitaciones de tiempo y recursos sin perder consistencia analítica.

De manera similar, la disposición de las variables a lo largo del eje estratégico, si bien no lo declaran explícitamente los autores, es necesaria para interpretar los resultados y fortalecer el análisis prospectivo. Respecto al juego de actores analizado mediante MACTOR, los resultados evidencian una posición de fuerza relativa de la empresa frente a determinados actores, así como vulnerabilidades frente a competidores de mayor escala y marcas internacionales. Estos hallazgos pueden relacionarse con el enfoque de Porter (2008) sobre el poder de negociación de proveedores y clientes; sin embargo, el análisis MACTOR permitió incorporar una dimensión prospectiva que no se encuentra presente en el modelo de las Cinco Fuerzas.

De manera complementaria, el análisis prospectivo probabilístico que se ha desarrollado permitió identificar la probabilidad de ocurrencia de distintos escenarios posibles. En este sentido, si bien el escenario apuesta, presenta la mayor probabilidad relativa, la proximidad entre los valores obtenidos evidencia un entorno caracterizado por un nivel significativo de incertidumbre. Por otro lado el escenario apuesta refleja una interacción favorable entre variables clave como la rotación de producto, el control de inventarios, la diferenciación competitiva, etc. Por su parte, el escenario tendencial demuestra la constancia de condiciones actuales con limitaciones operativas y comerciales, mientras que el escenario alternativo plantea un cumplimiento parcial de los objetivos estratégicos. En sintonía con lo expuesto por Michel Godet (1987), el uso de herramientas como el SMIC PRO EXPERT permite estructurar la incertidumbre y apoyar la toma de decisiones estratégicas a partir de un enfoque probabilístico, complementado así el análisis estructural y de los actores desarrollado previamente.

La integración de herramientas prospectivas con el análisis estratégico permite el desarrollo de un ejercicio reflexivo que recopila y complementa la literatura existente sin intentar sacar conclusiones definitivas o extrapolar. Los resultados proporcionan elementos metodológicos que pueden informar futuras investigaciones en empresas con características similares, especialmente en entornos con información y recursos de

investigación limitados. Por tanto, este estudio contribuye al debate académico sobre la adaptabilidad de la prospectiva estratégica al resaltar su utilidad como herramienta analítica antes de tomar decisiones estratégicas a largo plazo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

El diagnóstico situacional permite identificar debilidades, principalmente relacionadas con la gestión financiera y la gestión del talento. Por un lado, demuestran dependencia del financiamiento externo y, por otro, de la rotación de personal en áreas estratégicas. Estos resultados hacen eco de los identificados en investigaciones anteriores realizadas en organizaciones con características similares, enfatizando la importancia de considerar estos factores como elementos clave en el proceso de planificación estratégica, especialmente en contextos marcados por la incertidumbre y el cambio constante.

De acuerdo con los resultados del análisis estructural realizado mediante el método MICMAC, se identificaron en el sistema de análisis variables estratégicas con un alto grado de influencia y dependencia, entre ellas certificaciones internacionales, rotación de productos, control de inventarios, estrategia de posicionamiento y canales de venta. Estos resultados permiten concluir que estas variables determinan significativamente la dinámica futura de la empresa, por lo que deben ser consideradas una prioridad en el proceso de toma de decisiones estratégicas, especialmente en el competitivo mercado de cosméticos donde opera DISSOL.

El análisis del juego de actores mediante el método MACTOR facilitó la identificación de relaciones de convergencia y divergencia entre la empresa y los principales actores del entorno. En este sentido, se evidenciaron oportunidades de cooperación con salones profesionales e influencers del sector, así como posibles tensiones con competidores de bajo costo y plataformas digitales. Este ejercicio puso de manifiesto la utilidad del enfoque prospectivo para anticipar escenarios de conflicto y colaboración, sin que ello implique su resolución inmediata, sino más bien la generación de insumos que apoyen su gestión estratégica.

Finalmente, la construcción de escenarios mediante el método SMIC-PROB EXPERT ayuda a examinar diferentes posibles trayectorias de desarrollo futuro de la empresa, distinguiendo entre escenarios tendenciales, escenarios alternativos y escenarios de tipos de interés. Estos escenarios no deben entenderse como predicciones sino más bien como un marco de referencia para apoyar el pensamiento estratégico y la evaluación de posibles cursos de acción, teniendo en cuenta variables e impulsores previamente identificados. En este contexto, los resultados obtenidos brindan soporte analítico para la planificación de decisiones estratégicas de mediano plazo en la empresa estudiada.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa fortalezca su gestión financiera mediante una revisión de su estructura de endeudamiento y la evaluación de alternativas que permitan disminuir su exposición a riesgos de liquidez y tipo de cambio, con el propósito de mejorar su sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

De igual manera, se sugiere implementar acciones orientadas a optimizar la gestión del talento humano, especialmente en las áreas comerciales y logísticas, promoviendo estrategias que favorezcan la estabilidad laboral, la retención del conocimiento organizacional y la continuidad de los procesos operativos.

En función de las variables estratégicas identificadas, se recomienda priorizar el fortalecimiento de las estrategias de posicionamiento, el control de inventarios y la diferenciación competitiva, incorporando criterios de sostenibilidad y certificaciones internacionales que respondan a las tendencias del mercado y a las exigencias del segmento profesional atendido por la empresa.

Considerando los resultados del análisis de actores, se sugiere potenciar las relaciones de cooperación con salones profesionales, academias de belleza e influencers especializados, orientando estas alianzas hacia la generación de valor compartido y la

mitigación de los efectos derivados de la competencia basada exclusivamente en precios bajos.

Finalmente, se recomienda que la empresa considere la implementación progresiva de las estrategias asociadas al escenario apuesta, como una guía para la planificación estratégica de los próximos cinco años, evaluando previamente su viabilidad técnica y financiera en función de los recursos y capacidades disponibles.

## 7. REFERENCIAS

- Acero, L. C. P. (2023). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- Bonilla, F. L., y Moya, L. G. C. (2023). Tendencias y dilemas del contexto actual hacia la construcción de una mirada prospectiva: cooperativas en América Latina y el Carib. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(125), 1-35.
- Camacho, P. E. U., y Florez, O. V. (2023). Plan estratégico y prospectivo de la procesadora de alimentos lácteos Marquezlac del municipio de Ciénaga Boyacá a 2026. *Documentos de Trabajo ECACEN*, (1), 187-199.
- Cevallos Uve, G. E., Ramos López, Y., y Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227.
- Córdova, E. C., Hernández, W. G., Quevedo, A. M., y Sánchez, I. T. (2023). La inteligencia artificial y automatización en la toma de decisiones gerenciales.
- Djoudji, G. A., en Bediang, R. K., y Begnikin, J. J. (2022). El método MACTOR para analizar los procesos de gestión de los proyectos y programas de desarrollo en África. *Project Desing and Management*, 4(1).
- Erazo-Castillo, J. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones. *Revista Digital Novasinergia*, 6(1), 105-119.
- Fernández Lorenzo, A., Parra Cárdenas, H. A., y Paredes Calderón, D. M. (2023). Sistematización del análisis prospectivo sobre el sistema industrial militar ecuatoriano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2).  
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/603>
- Garrigó Andreu, L. M., Torres Mora, I. J., Puentes Vasconcellos, L., y Barrios Rivera, M. I. (2023). El enfoque prospectivo estratégico en función del desarrollo del municipio Nuevitas hacia el 2030. *Retos de la Dirección*, 17(1).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552023000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000100004)
- González-Marrero, Y. E., González-Marrero, L. A., Reytez-Velázquez, E., y Garcés-Pérez, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-12.  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023007/181569023007.pdf>
- Guagliano, M., Pavlicevic, J., y Comoglio, M. (2023). Análisis de escenarios futuros para el diseño de un modelo de vigilancia tecnológica e inteligencia estratégica en ingeniería. *Revista argentina de ingeniería*, 21, 35-41.
- Guzmán, H. S. L., y Flórez, J. P. (2021). El papel del gerente y la prospectiva en escenarios de crisis. *Revista científica anfibios*, 4(1), 65-78.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742209>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2023). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, C. G. (2020). Planeamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18(1), 170-175.
- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., y Romero Rodríguez, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62.
- Liévano, F. A. N., Giraldo, C. A. S., Dugarte, J. S., Porras, T. G., Rangel, R. A. V., Mahecha, Y. M. R., y Márquez, J. A. C. (2023). Prospectiva estratégica "El Mic Mac" como apoyo

- a identificación de variables clave para la formulación de planes estratégicos, aplicación a la microempresa" Análisis de caso micromercados y tenderos en el área metropolitana de Bucaramanga. *Boletín Redipe*, 12(9), 346-368.
- Lora-Guzman, H. S., Moncada, J., y Ariza, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 22(1). <https://www.redalyc.org/pdf/7369/736980332007.pdf>
- Lull Noguera, J. J., y Galdón Salvador, J. L. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*. <https://riunet.upv.es/entities/publication/41c44b00-8eab-45cc-b9b0-b5d74095e2dc>
- Mancheno-Jara, L. H., Rodríguez-Flor, P. F., y Robalino-Mancheno, F. X. (2025). La Prospectiva Estratégica como Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *MQRInvestigar*, 9(1), e292-e292.
- Martínez Espinoza, C. M., y Ramos Rojas, K. A. (2023). *Propuesta de estrategias de endomarketing para mejorar el clima laboral de una entidad financiera, 2021*. <https://repositorio.continental.edu.pe/item/3d57a1f2-851f-48c5-b41e-c6cd09a0c2a1>
- Martinez-Contreras, R. M., Hernandez-Mora, N. C., Vargas-Leguizamon, Y. R., y Borja-Barrera, S. M. (2022). *Pestel Analysis and the Porter's Five Forces: An Integrated Model of Strategic Sectors*. In Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies (pp. 292-314). IGI Global Scientific Publishing.
- Peñate, M. U., y Ruiz, J. C. G. (2022). Análisis Prospectivo Estratégico para la empresa Inseletric en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 286-312.
- Pilay Toala, F., Gallardo Montes, L., y Vásquez Muñoz, L. (2020). Análisis prospectivo y escenario de pymes panaderas, caso megasuperior en la provincia Tsachilas-Ecuador. *Semestre económico*, 23(55), 205-219.
- Regalado, J. R. M. (2020). *Análisis prospectivo en la toma de decisiones: políticas de gestión del riesgo de desastres para la adaptación al cambio climático*. Doctoral dissertation, Universidad César Vallejo.
- Sánchez-Galván, F., Bautista-Santos, H., Romero-Romero, Y., y Altamirano-Herrera, M. X. (2024). *El enfoque prospectivo: factores cualitativos que tienen un impacto en la satisfacción laboral de los empleados. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Zampetti, L. (2023). Toma de Decisiones, Funciones Ejecutivas y Emoción: Una revisión de los modelos teóricos. *Analogías Del Comportamiento*, (23), 53-63. <https://www.lugapsicologia.com/rendimiento-academico-y-regulacion-emocional/>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA DISSOL**

Estimados clientes:

Saludos cordiales, somos estudiantes de la Universidad Católica sede Santo Domingo nos dirigimos a ustedes mediante la presente encuesta. La presente encuesta tiene como propósito recopilar su opinión sobre los productos que ofrece la empresa DISSOL, con el fin de analizar factores externos que pueden influir en su desarrollo comercial. Le solicitamos responder con sinceridad marcando la opción correspondiente.

Le pedimos responder con sinceridad, seleccionando la opción que refleje mejor su experiencia. Los datos serán manejados con total confidencialidad y se emplearán únicamente con fines académicos.

**1. ¿Considera que los productos ofrecidos por DISSOL cumplen con los niveles de calidad que usted espera como cliente?**

Si

No

**2. ¿Cree usted que los precios que maneja DISSOL son competitivos en comparación con otras empresas del mercado?**

Si

No

**3. ¿Está satisfecho con la atención y el servicio al cliente que brinda DISSOL durante sus compras o consultas?**

Si

No

**4. ¿La empresa DISSOL mantiene una comunicación clara y oportuna con usted respecto a promociones, productos nuevos o servicios?**

Si

No

**5. ¿La aparición de nuevas empresas del mismo sector afecta su preferencia hacia DISSOL?**

Si

No

**6. ¿Las preferencias actuales de los consumidores hacia productos naturales pueden beneficiar a empresas como DISSOL?**

Si

No

**7. ¿Las variaciones en la economía han afectado su frecuencia de compra de productos de DISSOL?**

Si

No

**8. ¿Las disposiciones gubernamentales relacionadas con el comercio o los productos de limpieza inciden en las operaciones de DISSOL?**

Si

No

**9. ¿Considera usted que la empresa DISSOL tiene una buena reputación frente a otras empresas con el mismo giro de negocio?**

Si

No

## **Anexo 2. ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA DISSOL**

Saludos cordiales, somos estudiantes de la universidad católica sede Santo Domingo nos dirigimos a ustedes mediante la presente encuesta para recopilar información del personal interno de la empresa DISSOL con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) relacionadas con la gestión administrativa, la comunicación interna y el desarrollo organizacional, a fin de contribuir a la mejora continua de los procesos empresariales.

Le pedimos responder con sinceridad, seleccionando la opción que refleje mejor su experiencia. Los datos serán manejados con total confidencialidad y se emplearán únicamente con fines académicos.

**1. ¿En qué departamento desempeña actualmente sus funciones dentro de la empresa DISSOL?**

Administrativo

Ventas

Logística

Marketing

Financiera

Recursos Humanos

**2. ¿Cuánto tiempo lleva formando parte del equipo de trabajo de la empresa DISSOL?**

Si

No

**3. ¿Considera que la empresa DISSOL cuenta con procesos administrativos claramente definidos y organizados?**

Si

No

**4. ¿La empresa DISSOL le brinda los recursos necesarios para el cumplimiento óptimo de sus funciones laborales?**

Si

No

**5. ¿La comunicación entre los distintos departamentos de DISSOL es clara y efectiva?**

Si

No

**6. ¿Recibe información oportuna sobre decisiones, cambios o nuevas disposiciones dentro de la empresa?**

Si

No

**7. ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?**

Si

No

**8. ¿DISSOL promueve programas de capacitación para fortalecer las competencias del personal?**

Si

No

**9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación o actualización laboral por parte de DISSOL durante el último año?**

Si

No

**10. ¿Las capacitaciones recibidas han contribuido a mejorar su desempeño laboral?**

Si

No

**11. ¿Considera que el ambiente laboral dentro de DISSOL favorece la motivación y el compromiso del personal?**

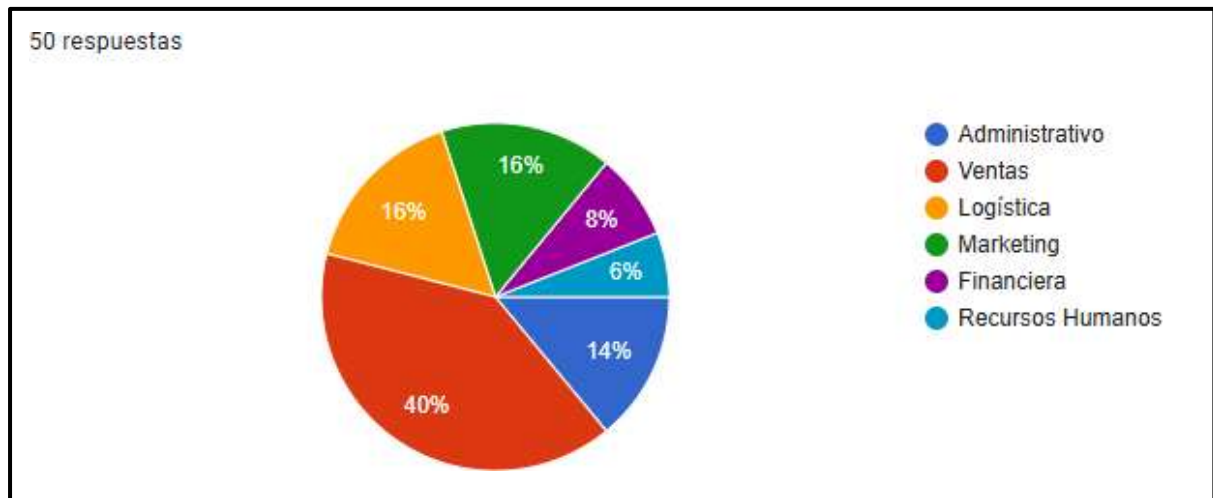
Si

No

### **Anexo 3. Tabulación e interpretación de las encuestas**

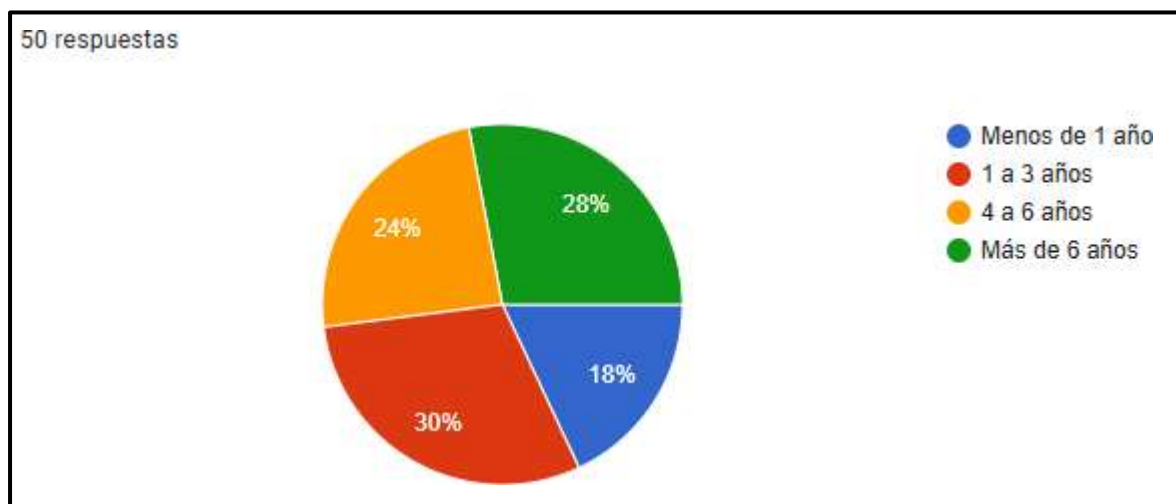
#### **INTERPRETACIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA DISOL**

**1. ¿En qué departamento desempeña actualmente sus funciones dentro de la empresa DISSOL?**



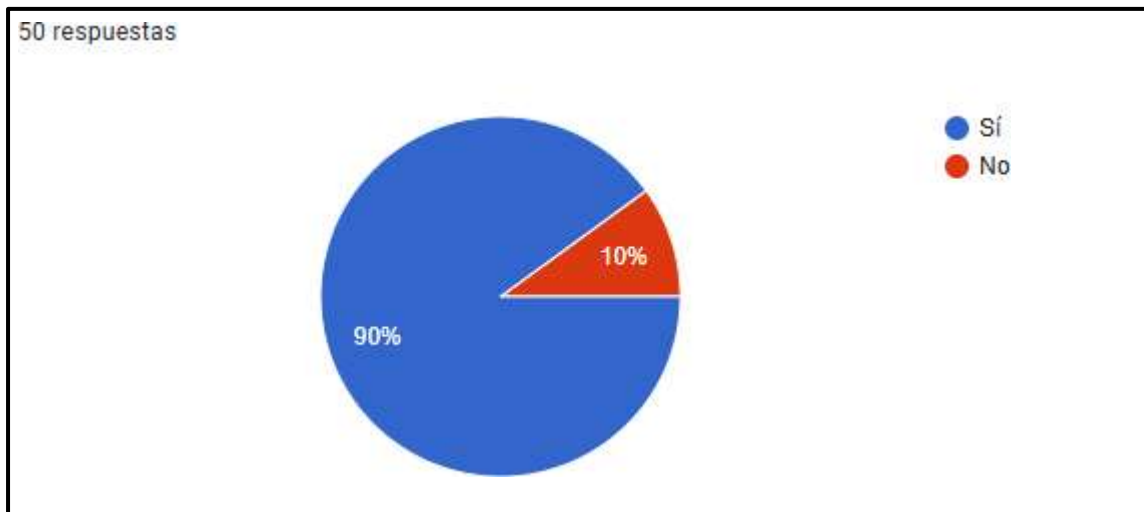
La mayoría de los empleados que trabajan en Disol se encuentran en el área comercial (40%), seguida de logística y marketing (16%) en ambas áreas. Estos porcentajes muestran que la empresa está estructurada con una fuerte orientación comercial.

## 2. ¿Cuánto tiempo lleva formando parte del equipo de trabajo de la empresa DISSOL?



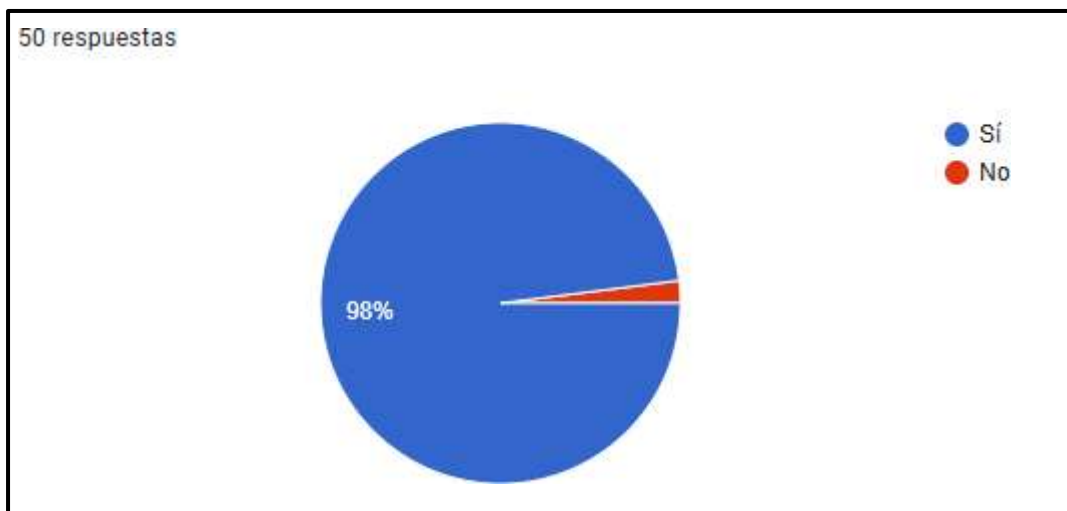
El 30% ha trabajado en la empresa por más de 6 años, lo que indica estabilidad laboral, pero el 18% tiene menos de un año de experiencia, lo que también refleja un empleo reciente.

## 3. ¿Considera que la empresa DISSOL cuenta con procesos administrativos claramente definidos y organizados?



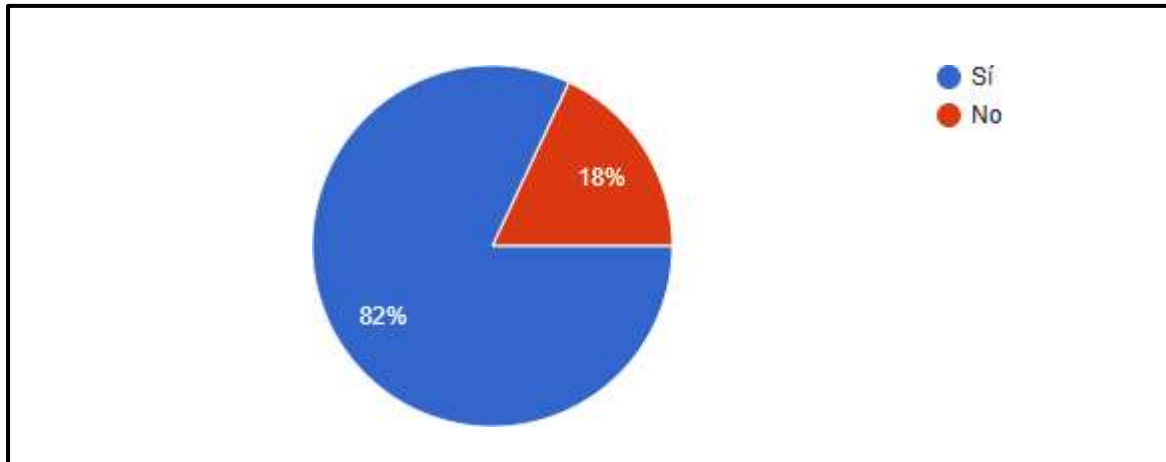
El 90% de las personas encuestadas respondieron que la empresa DISSOL si tiene los procesos bien estructurados lo cual nos demuestra un sistema organización sólido.

**4. ¿La empresa DISSOL le brinda los recursos necesarios para el cumplimiento óptimo de sus funciones laborales?**



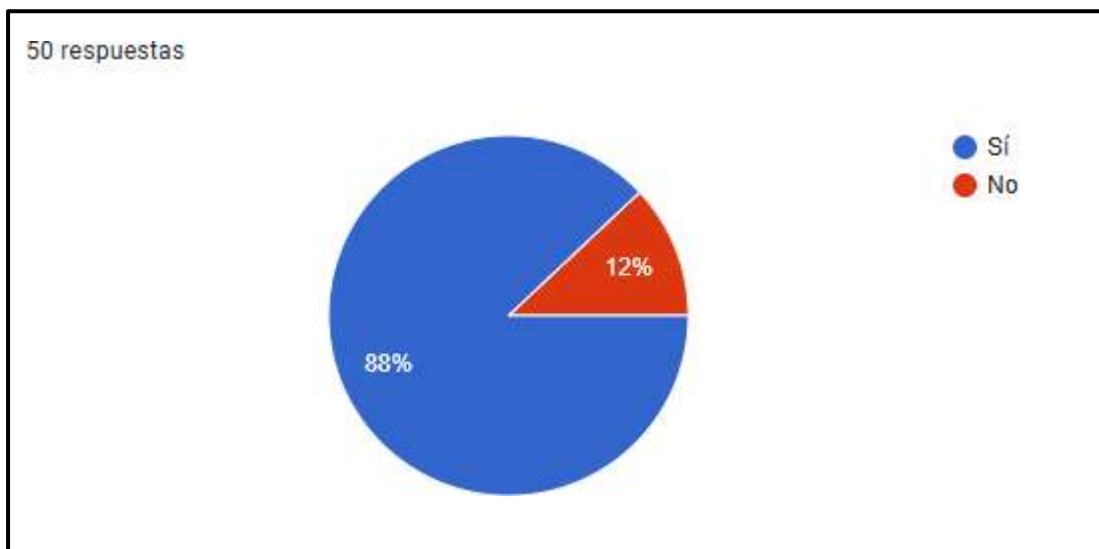
Del total de las personas encuestadas, muestra que el 98% del todo el personal considera que dispone de los recursos necesarios, lo que indica eficiencia en el soporte logístico y tecnológico.

**5. ¿La comunicación entre los distintos departamentos de DISSOL es clara y efectiva?**



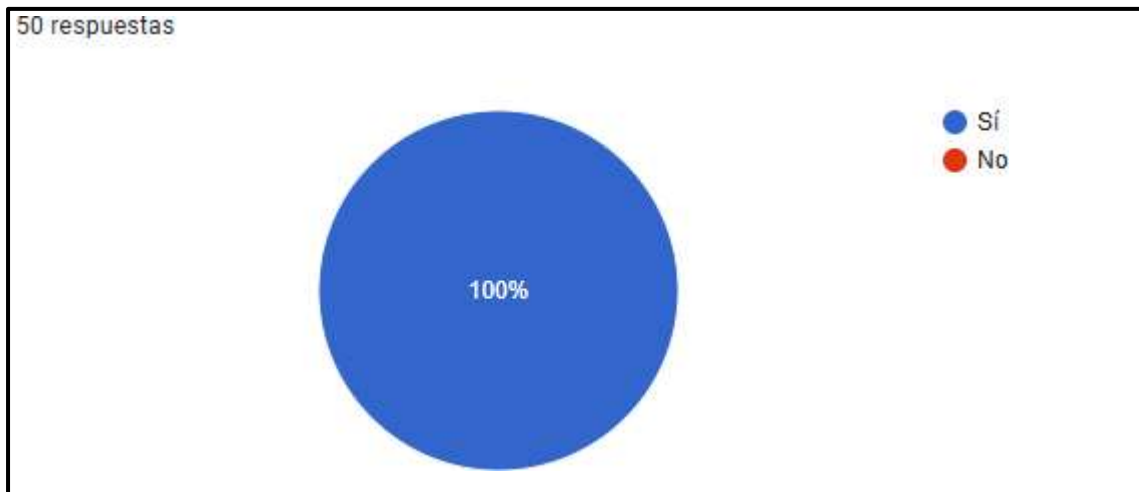
Del total de empresas encuestadas encontramos que el 82% encontró efectiva la comunicación, aunque el 18% pudo haber indicado una falta de coordinación entre áreas específicas.

**6. ¿Recibe información oportuna sobre decisiones, cambios o nuevas disposiciones dentro de la empresa?**



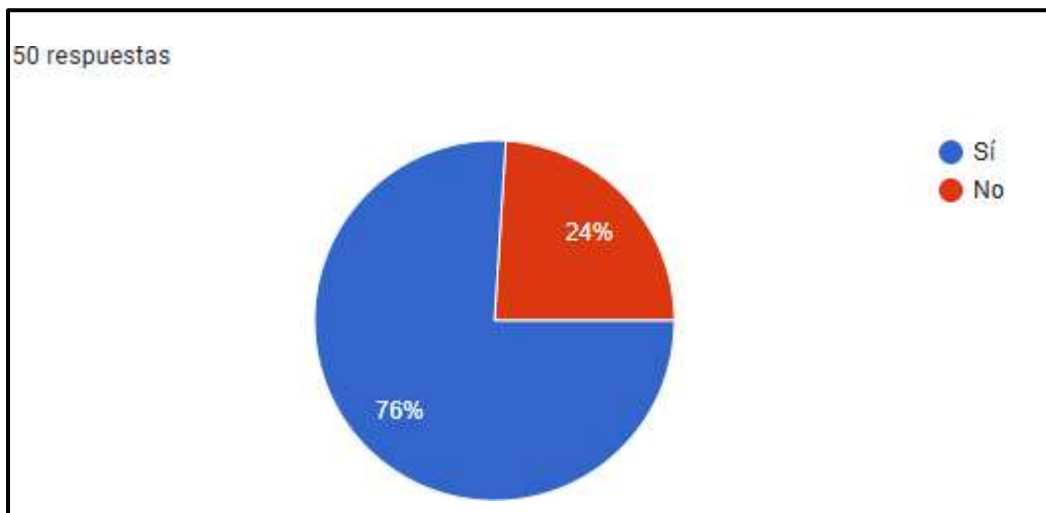
Del total de personas encuestadas el 88 % confirma recibir información adecuada lo cual nos indica que tienen buena comunicación entre áreas dentro de la empresa, pero a su vez tiene margen de mejora debido a que el 12% indican que no.

**7. ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?**



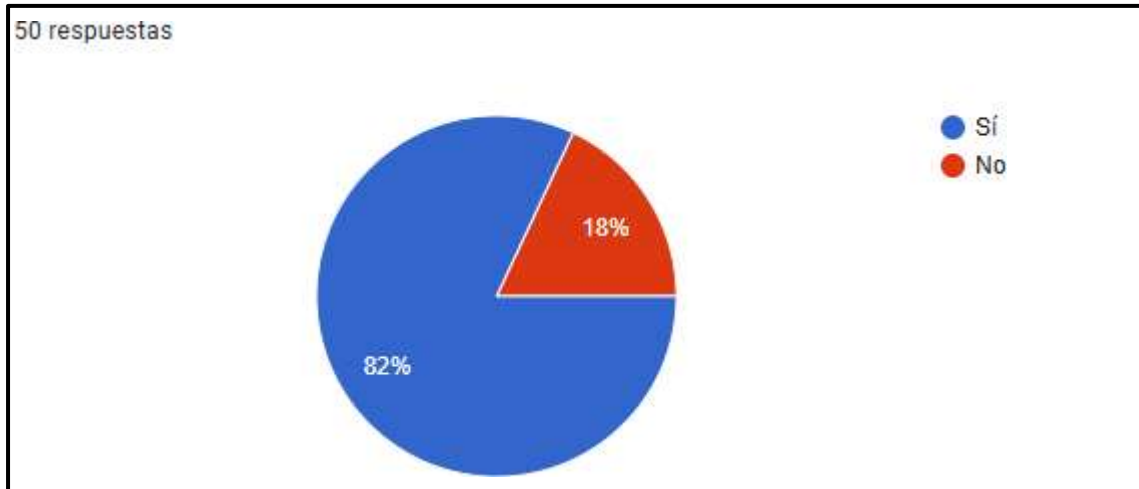
Del total de personas encuestadas nos indica que el 100% indican que perciben oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

**8. ¿DISSOL promueve programas de capacitación para fortalecer las competencias del personal?**



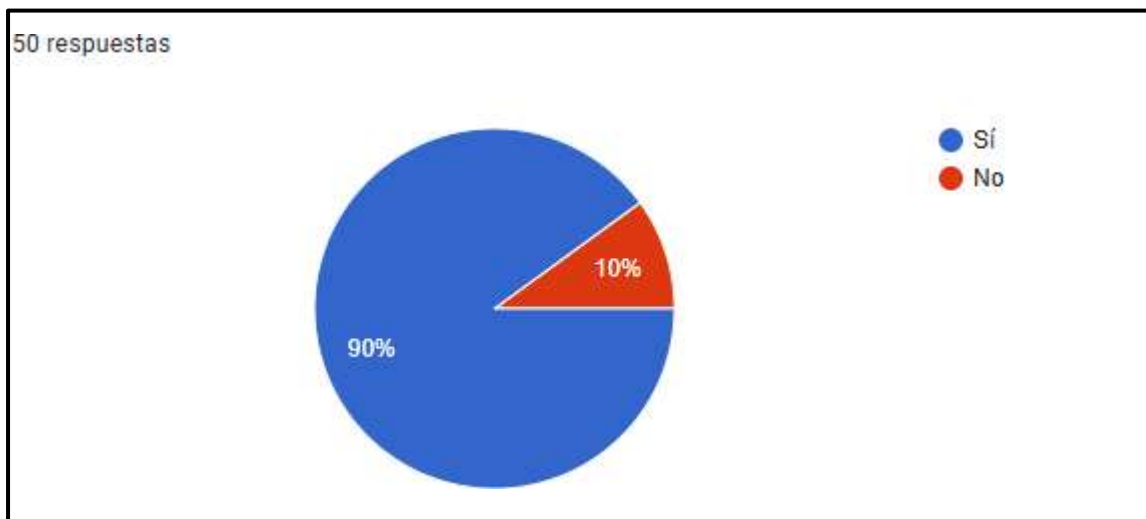
El 76% piensa que la empresa impulsa programas de formación, aunque el 24% restante cree que todavía hay margen de desarrollo.

**9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación o actualización laboral por parte de DISSOL durante el último año?**

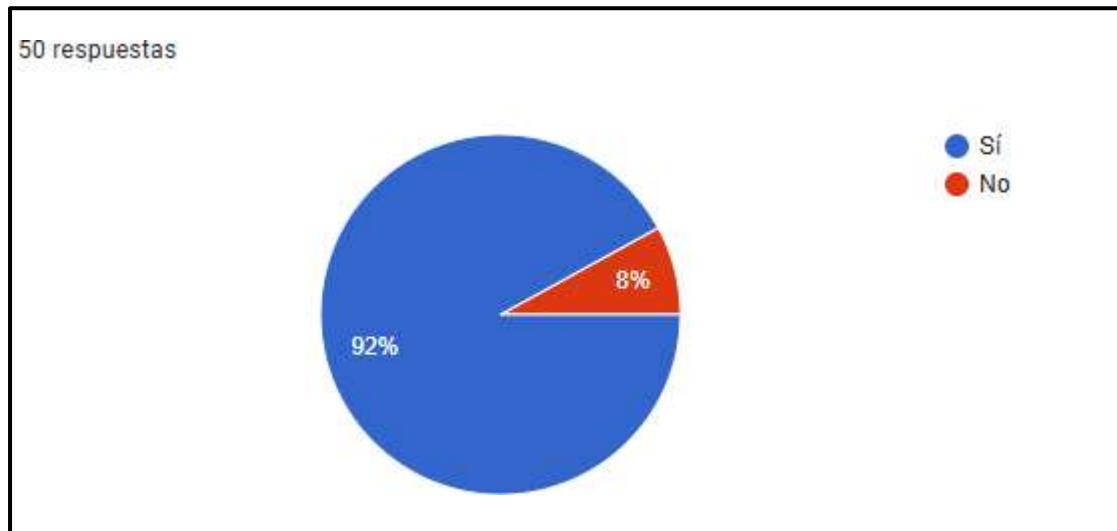


El 82 % recibió formación reciente, lo que refleja una política de actualización continua. Sin embargo, el 18% restante sugiere que aún existe espacio para mejorar la imagen corporativa y la fidelización de marca.

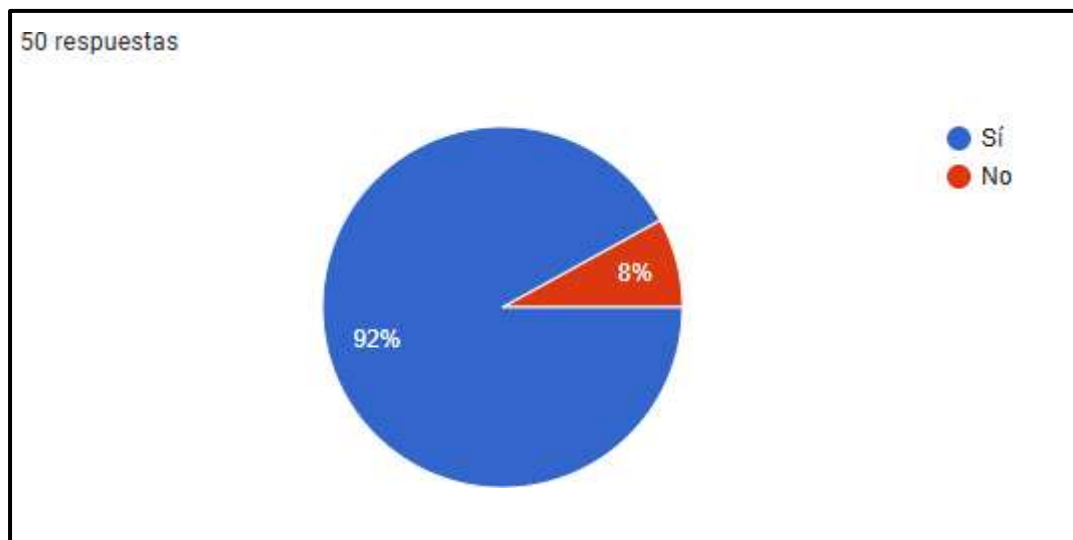
**10. ¿Las capacitaciones recibidas han contribuido a mejorar su desempeño laboral?**



Del total de encuestados el 90% percibe que las capacitaciones tienen un impacto positivo en su desempeño, lo que demuestra la efectividad de la inversión en formación interna.

**10. ¿Las capacitaciones recibidas han contribuido a mejorar su desempeño laboral?**

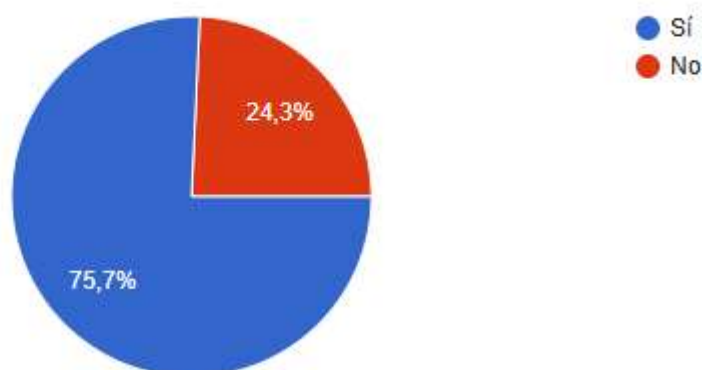
El 92% de encuestados nos indica que la empresa cuenta con ambiente laboral positivo es percibido por la gran mayoría, lo que contribuye al compromiso y productividad del equipo. El 8% restante podría representar casos aislados o áreas con menor cohesión interna.

**11. ¿Considera que el ambiente laboral dentro de DISSOL favorece la motivación y el compromiso del personal?**

## INTERPRETACIONES DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA DISSOL

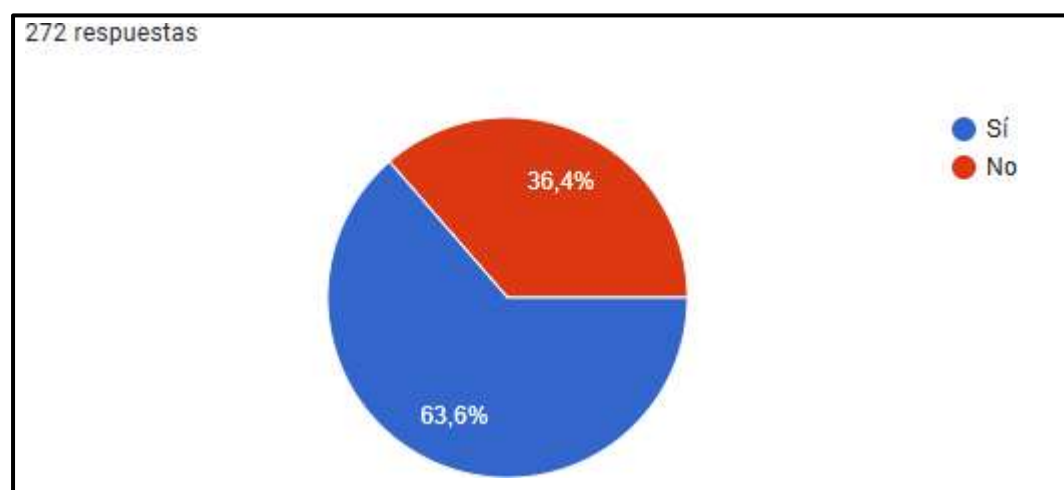
1. ¿Considera que los productos ofrecidos por DISSOL cumplen con los niveles de calidad que usted espera como cliente?

272 respuestas



Del total de encuestados, el 75,7% de los clientes cree que los productos DISSOL cumplen con los estándares de calidad esperados, lo que refleja una valoración favorable de la cartera actual. Sin embargo, el 24,3% expresó algún grado de insatisfacción, posiblemente por diferencias en el desempeño o durabilidad de algunos productos.

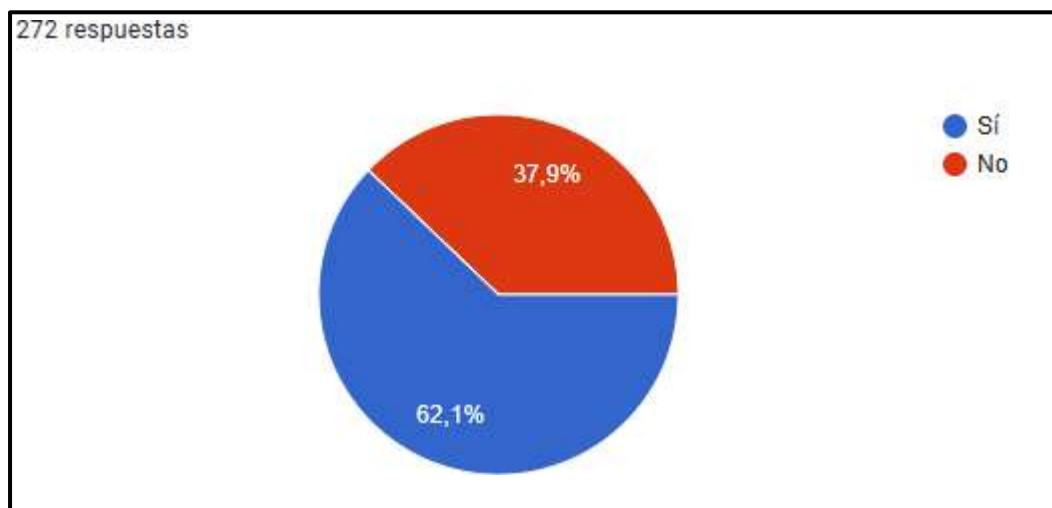
2. ¿Cree usted que los precios que maneja DISSOL son competitivos en comparación con otras empresas del mercado?



Un 63,6% de los clientes considera los precios competitivos, lo cual indica que DISSOL mantiene un nivel de precios adecuado al mercado. No obstante, el 36,4% que no comparte

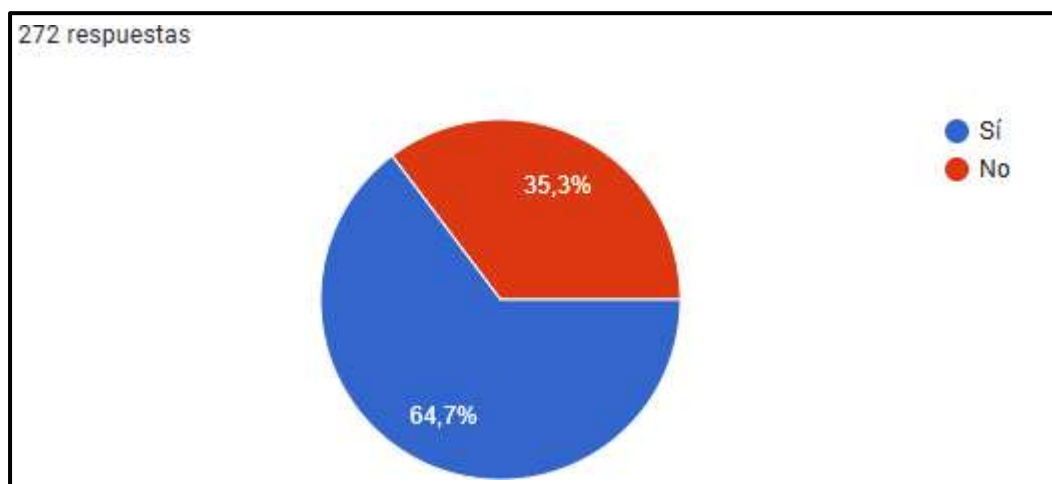
esa opinión sugiere que la empresa debe revisar su política de precios o implementar promociones más atractivas.

**3. ¿Está satisfecho con la atención y el servicio al cliente que brinda DISSOL durante sus compras o consultas?**



Los resultados muestran que la atención al cliente es percibida positivamente por un 62,1% aunque un 37,9% manifiesta insatisfacción, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación del personal en atención personalizada y tiempos de respuesta.

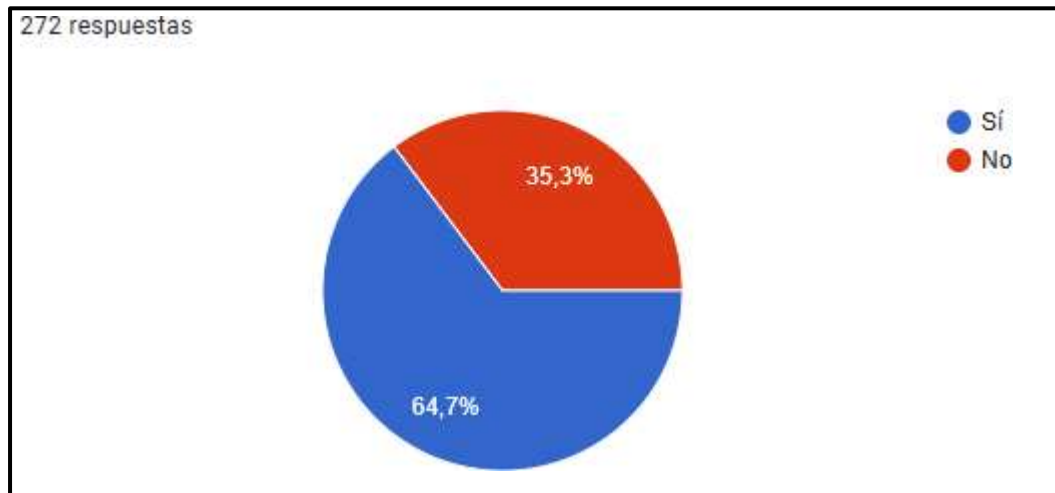
**4. ¿La empresa DISSOL mantiene una comunicación clara y oportuna con usted respecto a promociones, productos nuevos o servicios?**



El 64,7% percibe una comunicación efectiva, pero casi un tercio considera deficiente la información que recibe. Pero a su vez un 35,3% no perciben esa misma comunicación conforme a las promociones que se implantan. Esto indica que DISSOL podría mejorar su

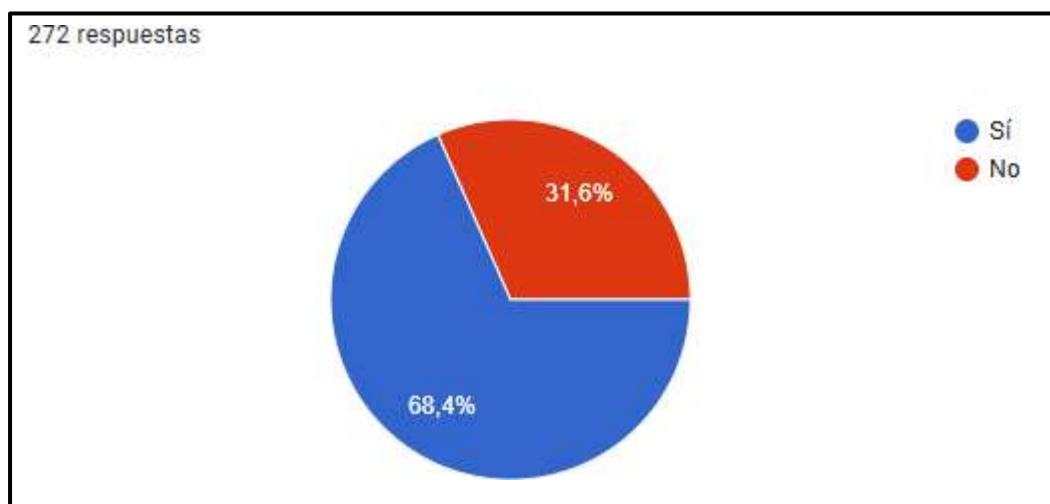
estrategia de comunicación digital y campañas informativas para mantener a sus clientes actualizados.

**5. ¿La aparición de nuevas empresas del mismo sector afecta su preferencia hacia DISSOL?**



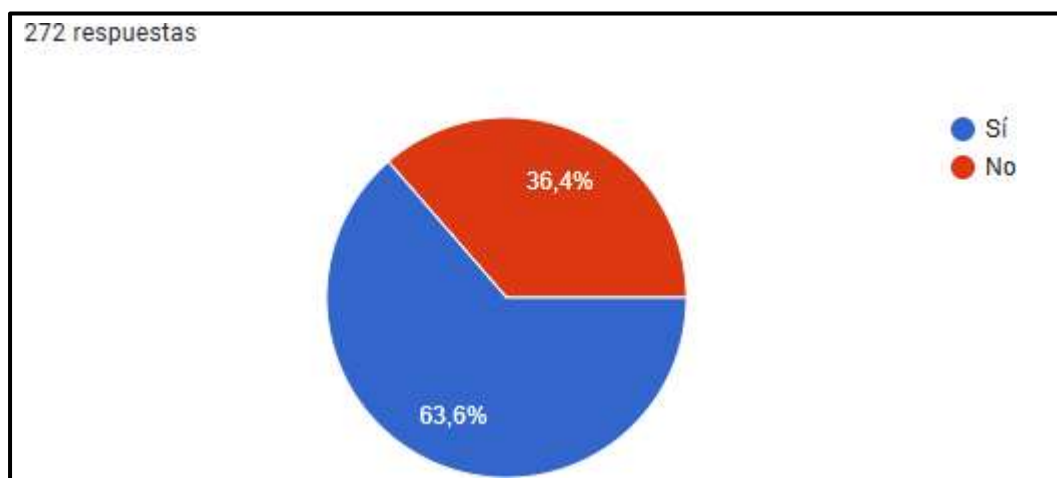
Una mayoría (64,7%) indicó que la competencia influye en sus decisiones de compra, frente a un 35,3% que afirmó que la entrada de nuevas empresas al mercado influye ligeramente en sus preferencias de compra. Esto muestra la necesidad de incrementar la fidelidad de los clientes a través de la diferenciación, la calidad y el valor añadido frente a la competencia.

**6. ¿Las preferencias actuales de los consumidores hacia productos naturales pueden beneficiar a empresas como DISSOL?**



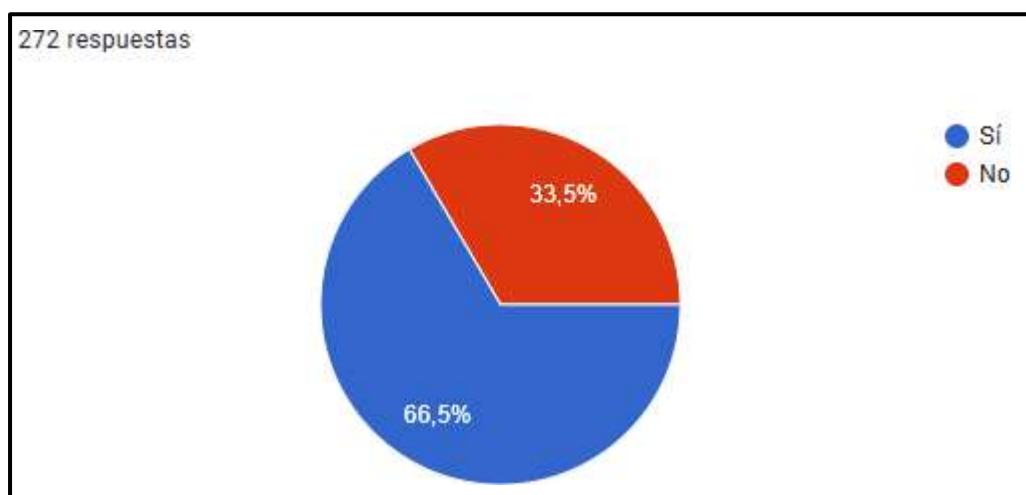
El 68,4% considera que la tendencia hacia productos naturales representa una oportunidad para DISSOL. Esto indica que la empresa puede expandirse hacia líneas ecológicas o biodegradables para mejorar su posicionamiento.

**7. ¿Las variaciones en la economía han afectado su frecuencia de compra de productos de DISSOL?**



El 63,6% dijo que la frecuencia de compras disminuyó por razones económicas, lo que demuestra que la inestabilidad del entorno externo afecta directamente las ventas. En cambio, el 36,4% afirmó que las cuestiones económicas no afectan la compra de productos DISSOL. Es necesario fortalecer los programas de promoción y los paquetes económicos.

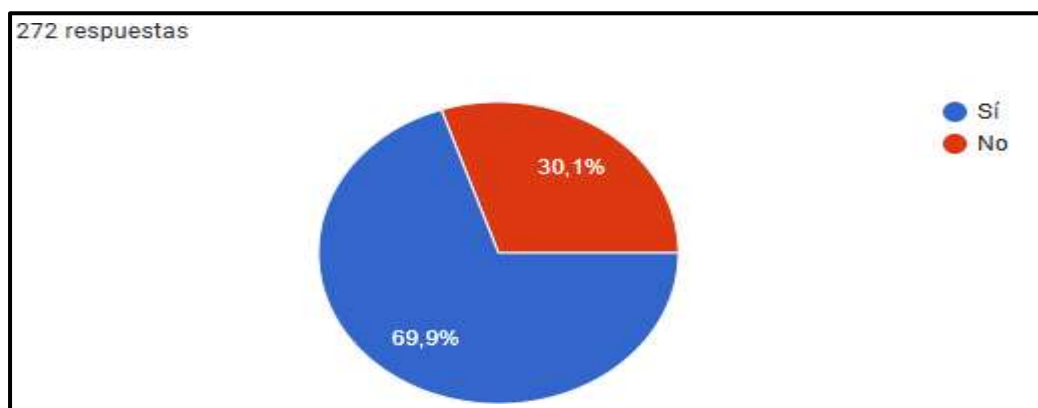
**8. ¿Las disposiciones gubernamentales relacionadas con el comercio o los productos de limpieza inciden en las operaciones de DISSOL?**



El 66,5% reconoce que las regulaciones gubernamentales influyen en la operación empresarial. Esto confirma que los factores legales y normativos deben considerarse como una variable clave en la planeación estratégica.

**9. ¿Considera usted que la empresa DISSOL tiene una buena reputación frente a otras empresas con el mismo giro de negocio?**

*Ilustración 1*



NOTA: Una mayoría significativa valora positivamente la reputación de DISSOL, lo que refleja confianza y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, el 24,8% restante sugiere que aún existe espacio para mejorar la imagen corporativa y la fidelización de marca.

#### Anexo 4. Cadena de valor

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	Logística interna	Recepción de contenedores en puerto de Guayaquil. Transportar vía terrestre a la bodega central en Santo Domingo. Control de calidad físico y documentación.	Margen de ganancia
	Operaciones	Almacenamiento. Etiquetado según el caso. Empacar por unidades o kits. Preparación de pedidos.	
	Logística externa	Marcar las rutas dentro de la provincia como externo a ella. Entrega de productos a los clientes.	
	Marketing de ventas	Manejo de WhatsApp Bussiness. Uso de catálogos físicos. Toma de pedidos con asesorías comerciales.	
	Servicio posventa	Capacitaciones gratuitas a los clientes. Garantía de cambios por defectos de fábrica. Atención personalizada en caso de reclamos.	
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	Abastecimiento	Negociación directa con distribuidores internacionales	
	Desarrollo tecnológico	Uso de sistema contable y administrativo.	
	Gestión de Talento humano	Capacitación técnica contante al equipo de ventas.	
	Infraestructura	Administración familiar con gerencia profesional.	

Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)

#### Anexo 5. Ciclo de vida de un producto

$$TCV = \frac{Ventas_{PeriodoActual} - Ventas_{PeriodoAnterior}}{Ventas_{PeriodoAnterior}} \times 100$$

Usualmente, hacemos uso de la relación entre la rentabilidad y el aumento de las ventas para determinar en qué fase está un producto o cuánto tiempo le queda.

AÑO 2025			
ETAPA ACTUAL	LÍNEA DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN VENTAS	COMPORTAMIENTO OBSERVADO
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1. Nuevas marcas clean beauty, K-beauty capilar y productos 100 % veganos recién introducidos	7%	Baja participación actual, pero altísimo entusiasmo y potencial de crecimiento. DISSOL es de los primeros en la zona en traerlas.
<b>CRECIMIENTO</b>	2. Keratinas y tratamientos reconstructivos premium	28%	Explosión de demanda (+38 % real en 2025). Los salones repiten cada 20-30 días. Alto potencial de crecimiento todavía.

<b>CRECIMIENTO</b>	3. Coloración sin amoniaco y líneas veganas	15%	Crecimiento acelerado (+42 % en 2025). Cada vez más estilistas la piden y los clientes finales la exigen.
<b>MADUREZ</b>	4. Cuidado capilar clásico (shampoo, acondicionador, oxidantes y tintes tradicionales)	47%	Alta participación en el mercado regional, pero crecimiento muy lento (+3 % anual). Sigue siendo muy rentable y genera el grueso del flujo de caja.
<b>DECLIVE</b>	5. Productos obsoletos (tintes con alto amoniaco, styling antiguo, fórmulas con parabenos)	3%	Caída sostenida. Se están liquidando y no se reponen.

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

Nota. DISSOL presenta un portafolio muy saludable y equilibrado, donde el 75 % de las ventas proviene de líneas en Madurez con crecimiento fuerte, lo que garantiza estabilidad y flujo de caja continuo. Un 7 % corresponde a productos en Introducción, todos con altísimo potencial gracias al respaldo técnico y a la demanda creciente del canal profesional. Solo un 3 % se ubica en Declive, lo que evidencia una gestión eficiente del ciclo de vida de sus marcas. Con esta estructura, DISSOL está estratégicamente posicionada para los próximos cinco años, pudiendo aprovechar el flujo de caja de la Madurez para impulsar de manera agresiva las líneas en Crecimiento y las nuevas incorporaciones.

### Anexo 6. Mapa de procesos



**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

Nota. Elaboración propia basada en la información brindada por la empresa Dissol (2025).

### Anexo 7. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Producto	Cuota (X)	Crecimiento (Y)	Cuadrante (Tipo)
----------	-----------	-----------------	------------------

Keratinas y Premium	0.429 (Alta)	23% (Alto)	ESTRELLA
Cuidado Clásico	0.467 (Alta)	9% (Bajo)	VACA DE DINERO
Líneas Veganas	0.070 (Baja)	38% (Alto)	INTERROGANTE
Productos obsoletos	0.034 (Baja)	-18% (Bajo)	PERRO

**Fuente:** Fierro Andy y Sánchez David (2025)

## Anexo 8. Cinco fuerzas de Porter

### Poder de negociación con los proveedores

Proveedor / Tipo de marca	Características del proveedor	Poder de negociación del proveedor	Oportunidad / Amenaza	Análisis
Marcas globales premium (L'Oréal Professionnel, Schwarzkopf Professional, Alfaparf Milano)	Grandes multinacionales con distribución mundial. Dan exclusividad territorial. Exigen metas mínimas de venta.	Medio-Bajo	+	DISSOL es uno de sus distribuidores más antiguos y confiables en la zona centro-norte. Tiene exclusividad en varias provincias y recibe lanzamientos antes que muchos competidores.
Marcas brasileñas y colombianas de gama media-alta (Brasilia, Lola Cosmetics, Prohall, etc.)	Empresas medianas muy dependientes del mercado ecuatoriano. Buscan distribuidores con buena cobertura.	Bajo	++	DISSOL representa un volumen importante para estas marcas. Obtiene mejores precios, plazos de pago extendidos (60-90 días) y prioridad en stock frente a competidores más pequeños.

Nuevas marcas coreanas y nicho (K-beauty capilar, marcas veganas emergentes)	Empresas pequeñas que recién entran al país. Necesitan distribuidores con experiencia y red comercial.	Muy Bajo	+ + +	DISSOL es una de las pocas distribuidoras regionales con capacidad logística y programa de capacitación. Las marcas se sienten representadas y ofrecen condiciones muy favorables (descuentos, apoyo en marketing, stock gratis).
Proveedores de logística y transporte (flete marítimo, agentes de aduana, transportistas terrestres)	Muchos operadores en el mercado ecuatoriano.	Bajo	+	DISSOL tiene varias alternativas y negocia en bloque por volumen. Puede cambiar de agente de carga o transportista sin mayor problema.
ARCSA / Entidades gubernamentales (registros sanitarios)	Monopolio estatal. Trámites lentos y costosos.	Alto	-	DISSOL tiene la experiencia y el personal capacitado para manejarlo eficientemente (ventaja frente a competidores nuevos).

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

### **Poder de negociación de los clientes**

Producto / Servicio	Cliente	Nivel de consumidores	Poder de negociación del cliente	Oportunidad / Amenaza	Análisis
---------------------	---------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	----------

Productos capilares profesionales	Salones de belleza, barberías y tiendas especializadas	Alto	Bajo	+	Los clientes valoran enormemente la capacitación técnica gratuita, la entrega rápida y la asesoría personalizada que DISSOL ofrece. Aunque existen otros distribuidores en Quito y Guayaquil, muy pocos llegan con la misma frecuencia y servicio a Santo Domingo y provincias cercanas. Esto genera alta fidelidad y baja sensibilidad al precio.
Servicio de capacitación técnica y asesoría capilar	Estilistas y dueños de salones	Alto	Muy Bajo	++	Este servicio es único en la zona y gratuito. Ningún competidor ofrece capacitaciones constantes con expertos y certificación. Los salones perciben a DISSOL como socio estratégico, no solo como proveedor. El cliente está dispuesto a pagar un poco más o esperar stock por este valor agregado.
Crédito y plazo de pago	Salones medianos y grandes	Medio	Medio-Bajo	+	DISSOL otorga crédito de 30-60 días. Aunque los clientes negocian plazos, no cambian de distribuidor

---

					por 5-10 días más de crédito, porque perderían el programa de capacitación y la atención personalizada.
Entrega y logística	Todos los clientes	Alto	Bajo	+	Cobertura directa con flota propia + terceros en 11 provincias.  Los competidores grandes de Quito entregan cada 15-20 días; DISSOL entrega semanal o cada 3-4 días en la mayoría de rutas, ventaja logística clave.

---

**Fuente:** Fierro Andy y Sánchez David (2025)

### Ingreso de nuevos competidores

---

Barreras de entrada	Nivel	Justificación
Relaciones establecidas con los proveedores	Alto ▲	Marcas premium (L'Oréal Pro, Alfaparf, Schwarzkopf, etc.) otorgan exclusividad territorial solo a distribuidores con trayectoria comprobada.
Costo de inversión en planta, propiedad y equipo	Alto ▲	Bodega propia 1.200 m <sup>2</sup> + flota de reparto + inventario mínimo inicial supera fácilmente los USD 350.000-450.000.
Ubicación del centro de distribución	Alto ▲	Santo Domingo es un nodo logístico clave; conseguir punto de distribución céntrico y con acceso rápido a vías principales es caro y escaso.
Reputación y confianza del cliente	Alto ▲	La confianza con dueños de salones y estilistas se construye durante años. DISSOL lleva más de 10-15 años en el mercado local.
Permisos de funcionamiento y registros sanitarios	Alto ▲	Registro ARCSA por cada referencia, notificación sanitaria y cumplimiento aduanero exige experiencia y capital de trabajo.
Programa de capacitación técnica gratuita	Alto ▲	Ningún competidor nuevo puede replicar de la noche a la mañana el programa de formación constante que ofrece DISSOL.

---

**Fuente:** Fierro Andy y Sánchez David (2025)

### Amenaza de productos sustitutos.

Producto principal de DISSOL	Producto Sustituto	Nivel de amenaza	Justificación
Tratamientos capilares profesionales (keratinas, reconstructores, ampollas, etc.)	Productos de supermercado (Pantene Pro-V, Sedal, Elvive, etc.)	(-) Muy bajo	Los salones profesionales no aceptan sustituir productos de salón por marcas de supermercado. La cliente final nota inmediatamente la diferencia en duración, brillo y salud capilar. Los estilistas perderían prestigio si usan marcas masivas.
Tintes y coloración profesional	Tintes de farmacia o supermercado (Garnier, Nutrisse, Koleston retail)	(-) Bajo	Los salones de gama media-alta rechazan totalmente estos tintes porque no ofrecen la misma cobertura de canas, duración ni variedad de tonos. Solo algunos salones muy bajos los usan, pero no son clientes objetivo de DISSOL.
Keratinas y alisados premium	Remedios caseros y productos de peluquerías informales	(-) Muy bajo	Los resultados son por muchos inferiores. Las estilistas ganan más comisión con productos premium.
Líneas veganas y clean beauty	Marcas naturales de venta directa o Marketplace.	(-) Bajo	Aunque la tendencia crece, aún no existen sustitutos profesionales con la misma calidad, respaldo técnico y capacitación que ofrecen las marcas que representa DISSOL.
Shampoo y acondicionador profesional	Marcas de supermercado o farmacia	(-) Medio-Bajo	En salones de barrio muy económico sí existe algo de sustitución, pero el segmento profesional y medio-alto (cliente principal de DISSOL) mantiene la preferencia por productos de salón.

**Fuente:** Fierro Andy y Sánchez David (2025)

### Rivalidad entre competidores actuales

Factores críticos para el éxito	Peso	DISSOL		DIPASO		D' Mujeres		Macro Negocios S. A	
		Puntos	Total	Puntos	Total	Puntos	Total	Puntos	Total

Calidad de productos	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	4,00	0,80	3,00	0,60
Servicio posventa (capacitación técnica)	0,18	4,00	0,72	2,00	0,36	2,00	0,36	2,00	0,36
Costo y eficiencia operativa	0,12	3,00	0,36	3,00	0,36	3,00	0,36	3,00	0,36
Variedad de productos / marcas	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45	3,00	0,45
Ubicación geográfica y cobertura	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30
Competitividad de precios	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
Atención al cliente y relación personal	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,88</b>		<b>3,17</b>		<b>3,07</b>		<b>2,87</b>

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

## Anexo 9. Factores Pestel

### Factor Político

#### FACTORES POLÍTICOS

HECHOS	CONCLUSIONES
<p>1. La ARCSA ha emitido la Resolución ARCSA-DE-2021-016-AKRG, que regula la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) para cosméticos, con vigencia de 7 años y requisitos estrictos para importación y etiquetado.</p> <p><a href="https://www.gob.ec/regulaciones/resolucion-arcsa-2021-016-akrg-normativa-tecnica-sanitaria-sustitutiva-productos-cosmeticos-productos-higiene-domestica-productos-absorbentes-higiene-personal">https://www.gob.ec/regulaciones/resolucion-arcsa-2021-016-akrg-normativa-tecnica-sanitaria-sustitutiva-productos-cosmeticos-productos-higiene-domestica-productos-absorbentes-higiene-personal</a></p>	<p>(A1) Mayor burocracia en trámites de NSO aumenta costos operativos para importadores.</p> <p>(O1) Apoyo gubernamental facilita certificaciones BPM para liderazgo regional.</p> <p>(A2) Restricciones andinas limitan fórmulas importadas no adaptadas.</p>
<p>2. El Gobierno del Encuentro promueve la transformación productiva en cosméticos, con incentivos para BPM y exportación, alineado a la Política Nacional de Competitividad 2021-2025.</p> <p><a href="https://www.controlsanitario.gob.ec/ecuador-hacia-la-transformacion-productiva-como-potencia-cosmetica/">https://www.controlsanitario.gob.ec/ecuador-hacia-la-transformacion-productiva-como-potencia-cosmetica/</a></p>	<p>(O2) Estabilidad favorece importaciones regulares de marcas premium.</p>

3. Integración andina vía Decisión 833 de la CAN exige armonización de regulaciones cosméticas, con énfasis en restricciones a ingredientes como nonilfenol (Res. 2540, 2024).

<https://www.controlsanitario.gob.ec/documentos-vigentes/>

4. Estabilidad política post-2023 reduce riesgos de interrupciones en cadena de suministro, según BCE (Informe Económico 2024).

[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu\\_2024pers2025.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf)

#### **RESUMEN CLAVE**

- + El entorno político ofrece oportunidades vía incentivos para BPM y exportación.
- Impone regulaciones estrictas de ARCSA y CAN, que elevan costos de cumplimiento para importadores de cosméticos capilares.

***Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)***

#### **Factor Económico**

#### **FACTORES ECONÓMICOS**

#### **HECHOS**

#### **CONCLUSIONES**

1. El mercado cosmético ecuatoriano alcanzó USD 1.576

millones en 2024, con crecimiento del 5% anual, proyectado a 6% en 2025 (Asociación Ecuatoriana de Cosméticos).

[https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/ecuador-](https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/ecuador-segundo-pais-consumo-productos-cosmeticos-ND9476539)

[segundo-pais-consumo-productos-cosmeticos-ND9476539](https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/ecuador-segundo-pais-consumo-productos-cosmeticos-ND9476539)

2. Inflación proyectada en 2,5% para 2025 (BCE), pero dólar fuerte (USD estable) encarece importaciones en 15-20% anual.

[https://www.finanzas.gob.ec/wp-](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/09/Programacio%CC%81n-macroecono%CC%81mica-septiembre-2024.pdf)

[content/uploads/downloads/2024/09/Programacio%CC%81n-macroecono%CC%81mica-septiembre-2024.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/09/Programacio%CC%81n-macroecono%CC%81mica-septiembre-2024.pdf)

3. PIB real crece 1,5% en 2025, con aumento del 18% en gasto femenino en cuidado personal en ciudades secundarias como Santo Domingo (Euromonitor 2025).

<https://www.euromonitor.com/skin-care-in-ecuador/report>

4. Mercado capilar profesional en Ecuador: USD 91 millones en 2024, proyectado a USD 211 millones en 2025 (CAGR 4,2%, Statista).

[https://es.statista.com/estadisticas/561314/tamano-del-](https://es.statista.com/estadisticas/561314/tamano-del-mercado-cosmetico-a-nivel-mundial/)

[mercado-cosmetico-a-nivel-mundial/](https://es.statista.com/estadisticas/561314/tamano-del-mercado-cosmetico-a-nivel-mundial/)

### RESUMEN CLAVE

+ La economía ecuatoriana en 2025 presenta oportunidades por el crecimiento del mercado cosmético (5-6% anual) y mayor gasto en cuidado personal.

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

## Factor Social

### FACTORES SOCIALES

#### HECHOS

#### CONCLUSIONES

(O1) Crecimiento del mercado capilar impulsa demanda de productos profesionales.

(A1) Dólar fuerte eleva costos de importación de cosméticos extranjeros.

(O2) Mayor poder adquisitivo en zonas intermedias beneficia distribuidores locales.

(O3) Expansión económica favorece inversión en líneas premium y veganas.

1. 78% de mujeres ecuatorianas (18-45 años) realiza tratamientos capilares anuales, priorizando salud y naturalidad (INE 2024)., Social,

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Mujer\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Mujer_2024.pdf)

2. 64% de consumidoras prefiere productos veganos/clean beauty, con 38% crecimiento en líneas capilares naturales (Euromonitor 2025).

<https://www.euromonitor.com/ecuador-beauty-and-personal-care-2025>

3. En Santo Domingo, 72% de estilistas valora marcas con respaldo técnico y certificaciones éticas (Encuesta sectorial 2024).

<https://cosmeticlatam.com/2025/06/30/mercado-del-cuidado-capilar/>

4. Aumento del 18% en autocuidado capilar post-pandemia, impulsado por influencers y TikTok (Statista 2025)., ,

<https://es.statista.com/temas/9391/cosmetica-y-cuidado-personal-en-el-mundo/>

(O1) Alta frecuencia de tratamientos impulsa demanda en salones profesionales.

(O2) Tendencia vegana/clean genera oportunidades para portafolio sostenible.

(O3) Enfoque en capacitación fortalece lealtad de clientes profesionales.

(O4) Influencers digitales amplían visibilidad de productos premium.

## RESUMEN CLAVE

+ Las tendencias sociales en Ecuador favorecen DISSOL con alta demanda de tratamientos capilares naturales y veganos entre mujeres jóvenes, potenciada por autocuidado y redes sociales, posicionando el mercado profesional como clave para el crecimiento.

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

**Factores Tecnológicos.**

## FACTORES TECNOLÓGICOS

## HECHOS

1. E-commerce capilar crece 25% en Ecuador 2025, con apps como Prose para personalización IA (Euromonitor).

<https://www.euromonitor.com/skin-care-in-ecuador/report>

2. Innovaciones en fórmulas: IA para diagnósticos capilares reduce rotura en 40% con activos como agua de arroz fermentada (Cosmetic Latam 2025).  
<https://www.cosmeticlatam.com/index.php/innovaciones/>

3. 60% de salones en Santo Domingo adopta apps de gestión (reservas, inventarios) en 2025 (Beauty Tech Report).

<https://www.banuba.com/es/blog/tendencias-de-la-industria-de-la-belleza>

4. Dispositivos LED para salones (crecimiento 2.400 búsquedas/mes) integran tratamientos no invasivos (CES 2024).

<https://www.perfumeriamoderna.com/tendencias/beauty-tech-2024-tendencias-en-tecnologias-de-belleza/>

## RESUMEN CLAVE

+ La tecnología acelera el sector capilar ecuatoriano con e-commerce y IA para personalización, ofreciendo oportunidades para innovación en fórmulas y gestión de salones, aunque exige inversión digital para evitar amenazas de rezago.

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

**Factores Ecológicos.**

## CONCLUSIONES

(O1) Digitalización abre canal online para ventas directas a salones.

(O2) Tecnologías IA mejoran diferenciación de productos premium.

(A1) Falta de canal digital expone a obsolescencia competitiva.

(O3) Herramientas tech complementan capacitación gratuita de DISSOL.

## FACTORES ECOLOGICOS

HECHOS	CONCLUSIONES
<p>1. Código Orgánico del Ambiente (COA) exige BPM ecológicas y reducción de plásticos en envases cosméticos (Reglamento DE 752, 2024).  <a href="https://site.inpc.gob.ec/pdfs/lotaip2020/REGLAMENTO%20AL%20CODIGO%20ORGANICO%20DEL%20AMBIENTE.pdf">https://site.inpc.gob.ec/pdfs/lotaip2020/REGLAMENTO%20AL%20CODIGO%20ORGANICO%20DEL%20AMBIENTE.pdf</a></p>	<p>( A1) Regulaciones COA incrementan costos de empaques sostenibles.            (O1) Demanda eco-friendly impulsa líneas veganas y refillables.            (A2) Políticas GEI limitan ingredientes no sostenibles en importaciones.</p>
<p>2. 75% de consumidores Z prefiere envases biodegradables en cosméticos capilares (Grand View Research 2025).  <a href="https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/el-futuro-de-la-cosmetica-ecologica-una-tendencia-al-alza/">https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/el-futuro-de-la-cosmetica-ecologica-una-tendencia-al-alza/</a></p>	<p>(O) Sostenibilidad posiciona a DISSOL como líder eco en región.</p>
<p>3. Política Nacional de Sostenibilidad reduce GEI 22,5% al 2025, afectando importaciones de fórmulas no biodegradables (MAE 2024).  <a href="https://anfab.com/el-enfoque-integral-de-la-regulacion-ambiental-en-ecuador/">https://anfab.com/el-enfoque-integral-de-la-regulacion-ambiental-en-ecuador/</a></p>	
<p>4. Mercado cosmética natural global: USD 25.110 millones en 2025, con énfasis en orgánicos para capilar (Statista).  <a href="https://es.statista.com/previsiones/1425194/ingresos-de-la-industria-cosmetica-natural-global-por-segmento">https://es.statista.com/previsiones/1425194/ingresos-de-la-industria-cosmetica-natural-global-por-segmento</a></p>	

### RESUMEN CLAVE

+ El factor ecológico presiona con regulaciones del COA y reducción de GEI, pero genera oportunidades en productos biodegradables y veganos, alineados a la demanda global por sostenibilidad en cosméticos capilares.

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

**Factores Legales**

## FACTORES LEGALES

HECHOS	CONCLUSIONES
<p>1. Res. ARCSA-DE-2024-058-DASP exige registro y vigilancia post-mercado para cosméticos, efectiva junio 2025.</p> <p><a href="https://gpcgateway.com/common/news/Mjk/RWN1YWRvcg">https://gpcgateway.com/common/news/Mjk/RWN1YWRvcg</a></p>	<p>(A1) Nuevas inspecciones ARCSA elevan riesgos de sanciones por no cumplimiento.</p> <p>(A2) Prohibiciones CAN obligan reformulación de importaciones existentes.</p>
<p>2. Decisión 833 CAN prohíbe ingredientes restringidos (e.g., parabenos) en cosméticos capilares desde 2024.</p> <p><a href="https://www.controlsanitario.gob.ec/documentos-vigentes/">https://www.controlsanitario.gob.ec/documentos-vigentes/</a></p>	<p>(O1) Economía circular incentiva modelos refill para reducir costos.</p> <p>(O2) BPM acelera autorizaciones para distribuidores certificados.</p>
<p>3. Ley Orgánica de Economía Circular (2024) obliga reciclaje de envases en sector cosmético.</p> <p><a href="https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/legislacion-ambiental-ecuador/">https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/legislacion-ambiental-ecuador/</a></p>	
<p>4. Certificado BPM voluntario reduce trámites NSO, con vigencia ampliada a 2025 (ARCSA).</p> <p><a href="https://www.gob.ec/arcsa/tramites/obtencion-notificacion-sanitaria-obligatoria-productos-cosmeticos-fabricacion-nacional-extranjera">https://www.gob.ec/arcsa/tramites/obtencion-notificacion-sanitaria-obligatoria-productos-cosmeticos-fabricacion-nacional-extranjera</a></p>	

### RESUMEN CLAVE

+ Las regulaciones legales de ARCSA y CAN fortalecen la seguridad, pero generan amenazas por restricciones y vigilancia, mientras oportunidades en BPM y economía circular facilitan operaciones eficientes,

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

### Anexo 10. Matriz EFI

Tabla Matriz de evaluación de factores internos

N°	FACTORES INTERNOS CLAVE	Peso	Calificación (1-4)	Ponderado
----	-------------------------	------	-----------------------	-----------

<b>FORTALEZAS</b>				
1	Programa de capacitación técnica gratuita y constante	0,09	4	0,36
2	Relación personal y fidelidad histórica con más de 600-800 salones	0,08	4	0,32
3	Exclusividad territorial con marcas premium (L'Oreal Pro, Alfaparf, Schwarzkopf, etc.)	0,06	4	0,24
4	Cobertura logística propia y cobertura en 11 provincias	0,06	4	0,24
5	Bodega propia de 1.200 m <sup>2</sup> y ubicación estratégica en Santo Domingo	0,05	4	0,2
6	Trayectoria y reputación de más de 15 años en el mercado	0,05	4	0,2
7	Portafolio altamente rentable (90% en Estrellas y Vacas lecheras según BCG)	0,06	4	0,24
8	Servicio posventa superior y atención personalizada	0,06	4	0,24
9	Variedad amplia de productos capilares profesionales	0,05	4	0,2
10	Relaciones sólidas con proveedores internacionales	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>				
11	Ausencia de tienda online y canal digital propio	0,06	1	0,06
12	Sistema administrativo y contable básico (no ERP)	0,05	2	0,1
13	Alta dependencia de marcas importadas	0,04	2	0,08
14	Margen bruto comprimido por fortalecimiento del dólar	0,03	2	0,06
15	Equipo comercial reducido (solo 4-5 vendedores externos)	0,04	2	0,08
16	Falta de diversificación hacia segmentos no profesionales	0,04	1	0,04
17	Ausencia de marketing digital y presencia en redes sociales	0,04	1	0,04
18	Alto costo de mantenimiento de inventario sin rotación óptima	0,04	2	0,08
19	Dependencia total de importaciones sin producción local	0,03	2	0,06
20	Equipo interno sin capacitación en herramientas digitales modernas	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,02</b>

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

Nota. El análisis interno muestra un puntaje total ponderado de 3,02; lo que indica que la empresa posee una posición interna sólida, con un balance claramente favorable hacia las

fortalezas. Las áreas donde la empresa destaca aportan ventajas competitivas difíciles de replicar y contribuyen significativamente al desempeño general. Las debilidades identificadas, aunque relevantes, son en su mayoría corregibles. Entre ellas destacan la ausencia de un canal digital propio, la falta de un sistema de gestión moderno (como un ERP), la limitada diversificación y algunas brechas en marketing digital y herramientas tecnológicas del equipo. Estas áreas pueden fortalecerse mediante inversiones moderadas y mejoras organizacionales en el corto y mediano plazo.

En conjunto, los resultados sugieren que la empresa está en condiciones de potenciar su crecimiento, siempre que priorice la superación de sus debilidades tecnológicas y comerciales para complementar las ventajas internas ya consolidadas.

#### Anexo 11. Matriz EFE

Tabla Matriz de evaluación de factores externos

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Peso	Calificación (1-4)	Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento sostenido del mercado capilar profesional en Ecuador (6-8 % anual 2025-2030)	0,08	4	0,32
2	Tendencia mundial clean/vegana: 64 % de consumidoras prefieren productos naturales	0,07	4	0,28
3	Aumento del poder adquisitivo y autocuidado femenino en ciudades intermedias	0,06	4	0,24
4	Demanda creciente de capacitación técnica en salones profesionales	0,06	4	0,24
5	Expansión de salones premium y academias de belleza en Santo Domingo y provincias	0,05	4	0,2
6	Influencers y redes sociales impulsan consumo de marcas profesionales	0,04	3	0,12
7	Incentivos ARCSA para certificación BPM y economía circular	0,05	3	0,15
8	Crecimiento del e-commerce beauty en Ecuador (25 % anual)	0,05	2	0,1
9	Mayor exigencia de certificaciones internacionales (Cruelty-Free, Vegan Society)	0,04	4	0,16
10	Posibilidad de acuerdos comerciales CAN para reducir aranceles	0,04	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>				

11	Fortalecimiento del dólar y alza de costos de importación (15-20 % anual)	0,08	2	0,16
12	Regulaciones ARCSA más estrictas (nuevas NSO y vigilancia post-mercado)	0,06	3	0,18
13	Competencia de marcas asiáticas low-cost que ingresan por marketplaces	0,05	2	0,1
14	Posible ingreso de distribuidores nacionales con canal digital fuerte	0,05	2	0,1
15	Restricciones andinas (Decisión 833 CAN) sobre ingredientes prohibidos	0,05	3	0,15
16	Saturación de salones en Santo Domingo y presión por descuentos	0,04	3	0,12
17	Aumento de costos logísticos y combustible	0,04	3	0,12
18	Riesgo de falsificaciones y contrabando de productos capilares	0,04	2	0,08
19	Cambios frecuentes en normativas de etiquetado y publicidad	0,03	3	0,09
20	Escasez ocasional de contenedores y retrasos en puertos	0,02	3	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>3,09</b>

**Fuente: Fierro Andy y Sánchez David (2025)**

**Nota.** La Matriz EFE arroja un puntaje total de 3,09 sobre 4,00, lo que indica que DISSOL presenta una capacidad sólida para responder a las condiciones externas del mercado. La empresa destaca especialmente en la forma en que capitaliza las principales oportunidades del sector. Al mismo tiempo, la empresa muestra una respuesta adecuada frente a amenazas importantes. Esto sugiere que, aunque son riesgos significativos, DISSOL está logrando mitigarlos sin que comprometan su desempeño general.

Este resultado, confirma que la empresa se encuentra bien posicionada para aprovechar el crecimiento esperado del mercado profesional en los próximos años, siempre que mantenga su capacidad de adaptación ante los cambios regulatorios y competitivos.

## Anexo 12. Tendencias Mundiales

Nombre de la empresa	Continente	País	Tendencia
L'Oréal	Europa	París	Empresa líder en el sector cosmético que ha logrado mantenerse vigente gracias a su inversión constante en investigación científica, el desarrollo de productos propios en laboratorios especializados, y la adquisición estratégica de marcas que le permiten diversificar su portafolio según diferentes perfiles de consumidor. También ha sido pionera en el uso de inteligencia artificial para diagnóstico de piel y marketing personalizado.
Zalando Beauty	Europa	Berlín	Zalando Beauty especializada en productos de belleza, se ha basado en crear una experiencia de compra digital adaptada al comportamiento del consumidor, ofreciendo recomendaciones basadas en análisis de datos, integración con redes sociales y envío rápido o posibilidades de devolución sin fricción, fortaleciendo así la fidelidad del cliente en el entorno online.
Amorepacific	Asia	Seúl	Corporación coreana con una larga trayectoria en el sector de la belleza, que ha crecido utilizando ingredientes tradicionales asiáticos como ginseng y verde. Es conocida por fusionar tradición e innovación, promoviendo rutinas completas de cuidado de la piel y que educan al consumidor y lo fidelizan.
DHC Corporation	Asia	Tokio	Empresa japonesa reconocida por combinar cosmética con suplementación nutricional. Ha mantenido su posición en el mercado al ofrecer productos basados en principios farmacéuticos y control de calidad japonés, sus fórmulas sin aditivos artificiales y su compromiso con la transparencia en el etiquetado, lo que ha fortalecido la confianza del consumidor en sus líneas para el cuidado capilar y facial.
Estée Lauder Companies	América	Nueva York	Estée Lauder Companies opera múltiples marcas del segmento premium en cosmética. Radica en el enfoque exclusivo de cada una de sus líneas, con campañas de marketing emocional y emblemas globales que construyen identidad de marca. Ha sabido adaptar el mercado digital sin perder la esencia de lujo, logrando conservar su prestigio por más de 75 años.
Natura &Co	América	São Paulo	Multinacional brasileña que ha integrado sostenibilidad en toda su cadena de valor, desde la obtención responsable de insumos hasta sus envases reciclables. Ha sido un ejemplo de modelo de negocio que combina venta directa, comercio justo y certificaciones ambientales, logrando diferenciarse como una empresa de belleza comprometida y ecológica, sin comprometer la calidad ni diseño.
IBERFRASA	Europa	Cataluña, España	Iberfrasa es líder en Europa con un giro de negocio diferenciado en la elaboración, manufacturación de envases reciclados, y biodegradables para el envasado de productos de maquillaje y belleza, cuenta con certificación ISO/9001-2015.
COSRX	Asia	Taiwan	Corporación Asia tica, de las únicas empresa que implementa inteligencia artificial con una suscripción mensual para asesoría personalizada, para saber que comprar, que usar, en el área capilar, cuidado de la piel, y maquillaje, cada 15 días cuentan con notificaciones sobre el cuidado personal, y sugerencias, adicional dentro de la suscripción cuenta con una asesoría con expertos del tema.
UNIQUE CARE SOLUTION	Asia	Tokio	Organización dedicada al desarrollo, producción paso a paso de maquillaje y aseo personal, cuenta con un factor diferenciador a nivel mundial siendo una de las pocas empresas que cuenta con productos 100% vegano, cuenta con una certificación ISO 9001-2015.
D M MUJERES	América	Ecuador	La empresa "D Mujeres" lleva en el mercado más de 45 años, paso de ser comercializadora multinmarcas, en cosméticos, belleza, cuidado capilar, y maquillaje a producir y distribuir productos de belleza, capilares, en Ecuador y Colombia, contando con las certificaciones internacionales como la ISO 9001; ISO 14001, siendo una de las primeras empresas con responsabilidad ambiental, en tema de envases, tapas, y frascos.
DIPASO	América	Venezuela	Empresa comercializadora de productos capilares, belleza y maquillaje, innovando en el mundo de la tecnología, el inteligencia comercial, las ventas, distribución, y comercialización se hacen directamente desde la página web, cuentan con asesoría personalizada para maquillaje y productos para el rostro, colores de rostro, y recomendaciones en productos para el rostro, cabello.

Nota. Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa

Dissol (2025).

## Anexo 13. Arbol de competencias

	<b>Análisis del pasado</b>	<b>Análisis del presente</b>	<b>Análisis del futuro</b>
<b>RAÍZ ( Saber hacer)</b>	DISSOL comercializadora , importadora y distribuidora de productos cosméticos capilares, aseo personal, y cuidado infantil, comercializando sus marcas durante más de 20 años, en las 10 principales provincias del país.	DISSOL comercializadora , importadora y distribuidora de productos cosméticos capilares, aseo personal, y cuidado infantil, comercializando sus marcas durante más de 20 años, en las 10 principales provincias del país.	DISSOL comercializadora , importadora y distribuidora de productos cosméticos capilares, aseo personal, y cuidado infantil, comercializando sus marcas durante más de 20 años, en las 10 principales provincias del país.
<b>TRONCO (Competencias) Organización, Tecnología y Finanzas</b>	El enfoque principal era la venta directa sin estrategias de	Se prioriza el cumplimiento de plazos y la satisfacción del consumidor final.	Consolidará su reputación como distribuidor eficiente, responsable y sostenible.
	La empresa funcionaba con una estructura familiar sin jerarquías claras.	DISSOL cuenta con una estructura más formal y definida en áreas comerciales y logísticas.	La empresa fortalecerá su cultura de innovación y digitalización comercial.
	Las decisiones se tomaban de forma empírica y sin planificación a largo plazo.	Se promueve una cultura de responsabilidad, cumplimiento y eficiencia.	El liderazgo se orientará a la sostenibilidad y a la mejora continua.
	El personal no contaba con capacitación en atención al cliente o ventas.	El liderazgo se basa en la organización y en la orientación al cliente.	Se promoverá la participación del personal en la toma de decisiones estratégicas.
	La comunicación interna era informal y poco coordinada.	El personal recibe formación en ventas, gestión y comunicación.	DISSOL desarrollará una cultura de servicio basada en la experiencia del cliente.
	El compromiso del equipo dependía más de la confianza que de los procesos.	Se fomenta la identidad corporativa y la confianza como base del trabajo diario.	Se impulsará la formación constante en gestión logística, marketing y comercio electrónico.
<b>RAMAS ( Servicios)</b>	Productos capilares básicos.	Línea ampliada de productos capilares profesionales.	Expansión hacia líneas ecológicas y naturales certificadas.
	Sin presencia en nuevos segmentos de mercado.	Exploración de clientes institucionales y salones profesionales.	Expansión a mercados interprovinciales y alianzas internacionales.
	La promoción de los productos no cuenta con estrategias de comercialización	Se implementaron estrategias de promoción digital y relaciones con nuevos clientes.	Implementará un sistema de atención y asesoría digital para clientes paretos y minoristas, adicional implementando un catalogo virtual, con promociones mensuales por correo
	No existía presencia activa en eventos o espacios de promoción de los nuevos productos	Se analiza el comportamiento del cliente para ajustar la oferta de productos.	Se consolidará como distribuidor líder en productos sostenibles y de alta calidad.

Nota: Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa

Dissol (2025).

## Anexo 14. Estereotipos

Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
Las empresas distribuidoras solo revenden, no aportan valor	Parcialmente cierto, ya que muchas distribuidoras no fabrican, pero sí agregan valor mediante logística, atención al cliente y disponibilidad de productos.	Se ha difundido por el desconocimiento del papel estratégico de la distribución en la cadena de valor.	Oculto la necesidad de reconocer la innovación logística y el servicio al cliente como elementos diferenciadores.
Los productos importados son de mejor calidad que los nacionales	No siempre. Existen marcas ecuatorianas con excelente calidad y certificaciones internacionales.	Influencia del marketing extranjero y la percepción de prestigio de las marcas internacionales.	Desvaloriza la producción y comercialización nacional, afectando la confianza del consumidor en las marcas locales.
Solo las grandes marcas logran fidelizar clientes	Falso. La fidelización depende más de la experiencia, atención y cumplimiento que del tamaño de la marca.	Se ha difundido por la fuerte presencia publicitaria de multinacionales.	Oculto el potencial de las pymes para generar relaciones cercanas y personalizadas con sus clientes.
El consumidor solo busca precio bajo	Parcialmente cierto; el precio es importante, pero la calidad y el servicio influyen en la decisión.	La situación económica genera una tendencia hacia el ahorro.	Oculto el valor que los consumidores dan a la calidad, sostenibilidad y confianza de marca.
El canal digital no es esencial para la distribución	Falso. El comercio electrónico es clave para competir actualmente.	Se difundió por la dependencia tradicional del canal físico y las ventas directas.	Oculto la necesidad urgente de transformación digital y presencia online para mantenerse competitivo.
Los productos cosméticos son solo para mujeres	Completamente falso. El mercado masculino y unisex está en crecimiento constante.	Herencia cultural y publicitaria que asocia belleza con lo femenino.	Oculto la oportunidad de expansión hacia nuevos segmentos como el cuidado masculino y juvenil.
El marketing en cosmética se basa solo en la estética	Parcialmente cierto, pero hoy también incluye valores como sostenibilidad y salud.	Se ha difundido por campañas tradicionales que priorizan la imagen física.	Oculto la importancia de comunicar valores éticos, naturales y sociales del producto.
Las distribuidoras no necesitan innovación	Falso. La innovación en logística, servicio al cliente y análisis de mercado es esencial.	Se ha difundido por considerar la distribución como una actividad operativa y no estratégica.	Oculto la necesidad de inversión en tecnología, capacitación y diferenciación competitiva.
Solo los productos premium tienen calidad	Parcialmente cierto; hay productos de alta calidad a distintos precios.	La publicidad relaciona precio alto con excelencia.	Oculto que productos accesibles también pueden cumplir estándares de calidad.
La fidelización depende solo de promociones	Falso. La fidelización se logra mediante experiencia, confianza y servicio.	Se ha difundido por estrategias de marketing enfocadas en descuentos y ofertas.	Oculto la importancia del servicio al cliente y la construcción de relaciones duraderas.
Los consumidores no valoran la sostenibilidad	Parcialmente cierto; algunos consumidores priorizan precio sobre sostenibilidad.	Se ha difundido por la falta de educación sobre consumo responsable.	Oculto la oportunidad de posicionamiento mediante productos éticos, naturales y sostenibles.
Solo las tiendas físicas generan confianza	Falso. El comercio digital también puede generar confianza mediante experiencia de usuario y reputación online.	Tradicción de compra presencial y desconfianza inicial en e-commerce.	Oculto la importancia de invertir en canales digitales y marketing online.
Los distribuidores locales no pueden competir con multinacionales	Falso. La cercanía, conocimiento del mercado y atención personalizada permiten competir efectivamente.	Se ha difundido por la percepción de que el tamaño determina competitividad.	Oculto el valor estratégico de la distribución local y las ventajas de conocimiento del mercado interno.

Nota. Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa

Dissol (2025)

## Anexo 15. DAFO

<b>INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	
1	Alta permanencia del personal, indica estabilidad y compromiso organizacional
2	Procesos bien estructurados, reflejan eficiencia administrativa
3	Recursos adecuados para el desempeño laboral
4	Comunicación sólida, aunque con margen de mejora
5	Fluidez en la comunicación vertical y transparencia
6	Cultura organizacional orientada al desarrollo y motivación
7	Existencia de oportunidades de crecimiento profesional
8	Capacitaciones constantes, fortalecedoras del desempeño profesional.
9	Liderazgo participativo, orientado a la mejora continua.
10	Oportunidades de desarrollo profesional, impulsoras de la retención del talento.
<b>DEBILIDADES</b>	
1	Existen programas, pero requieren mayor frecuencia y seguimiento
2	La capacitación existe, pero debe ser más continua y planificada
3	Falta de estandarización en procesos de seguimiento de clientes
4	Limitada diversificación de líneas, restrictiva para nuevos segmentos.
5	Comunicación externa insuficiente, afectando la fidelización del cliente.
6	Comunicación externa poco efectiva con clientes y proveedores.
7	Dependencia del mercado local, limitante para la expansión.
8	Débil posicionamiento frente a marcas consolidadas.
9	Dependencia del mercado local de Santo Domingo.
10	Estrategias comerciales poco actualizadas, desfavorables ante la competencia.
<b>EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Alta satisfacción con la calidad y ventaja competitiva para fidelizar clientes
2	Los precios se perciben aceptables, lo que permite mantener una posición estable frente al mercado
3	La atención al cliente es valorada positivamente; puede mejorarse para fortalecer la lealtad
4	Buena comunicación comercial; oportunidad para reforzar estrategias de marketing
5	Oportunidad de expansión hacia productos naturales y sostenibles
6	Imagen sólida y confiable, favorable para crecimiento comercial
7	Mayor conciencia ambiental, generadora de nuevos nichos de mercado.
8	Incremento del comercio digital, oportunidad para ampliar canales de venta.
9	Alianzas con laboratorios internacionales, fortalecedoras de la oferta cosmética.
10	Reconocimiento del producto ecuatoriano, potenciador de exportaciones.
<b>AMENAZAS</b>	
1	La competencia no afecta significativamente la preferencia por DISSOL
2	El entorno económico no ha impactado gravemente las compras y estabilidad del consumo
3	Las regulaciones actuales no representan una amenaza importante
4	Aparición de nuevas marcas nacionales y extranjeras con precios competitivos
5	Avances tecnológicos de competidores con una mayor inversión en innovación
6	Riesgo de sustitución por productos con menor costo
7	Aparición continua de nuevas marcas en el mercado
8	Incremento de precio en materia prima
9	Preferecias del consumidor hacia marcas con mayor presencia global
10	Incremento de la informalidad comercial, distorsionando la competencia

Nota. Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa Dissol (2025).

## Anexo 16. Análisis de contenido

Análisis de contenido de las ideas expresadas	
1 Salones de belleza	31 Logística eficiente
2 Productos capilares	32 Innovación en distribución
3 Tratamientos capilares	33 Seguimiento de pedidos
4 Ingredientes activos efectivos	34 Participación del personal
5 Sistema de ventas	35 Capacitación constante
6 Consumidores finales	36 Liderazgo responsable
7 Efectividad del producto	37 Mejora continua
8 Rotación de productos	38 Cultura organizacional
9 Productos premium	39 Estrategias de fidelización
10 Estrategias publicitarias	40 Análisis del consumidor
11 Cobertura de mercado	41 Diferenciación competitiva
12 Productos naturales	42 Productos ecológicos
13 Ingredientes naturales	43 Ventas online
14 Salud y bienestar	44 Presencia en marketplaces
15 Percepción de marca	45 Asesoría profesional
16 Fidelización de clientes	46 Canales de distribución
17 Experiencia del consumidor	47 Productos veganos
18 Atención personalizada	48 Responsabilidad ambiental
19 Servicio al cliente	49 Identidad corporativa
20 Diversificación de proveedores	50 Imagen confiable
21 Control de inventarios	51 Competencia internacional
22 Digitalización de ventas	52 Innovación tecnológica
23 Plataforma de pedidos	53 Inteligencia comercial
24 Marketing digital	54 Estrategias sostenibles
25 Promociones efectivas	55 Productos certificados
26 Reputación corporativa	56 Comunicación efectiva
27 Expansión regional	57 Promoción digital
28 Alianzas estratégicas	58 Productos de alta rotación
29 Productos sostenibles	59 Experiencia en ventas
30 Certificaciones internacionales	60 Estrategias de posicionamiento

Nota. Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa Dissol (2025).

## Anexo 17. Familia de factores

Familias	Factores	Familias	Factores
I Económica	Productos premium	V Tecnológica	Digitalización de ventas
	Diversificación de proveedores		Plataforma de pedidos
	Cobertura de mercado		Innovación tecnológica
	Rotación de productos		Innovación en distribución
	Ventas online		Seguimiento de pedidos
	Expansión regional		Logística eficiente
	Control de inventarios		Presencia en marketplaces
	Promociones efectivas		Marketing digital
	Estrategias de posicionamiento		
	Estrategias sostenibles		
II Social	Consumidores finales	VI Administrativa	Sistema de ventas
	Atención personalizada		Control de inventarios
	Experiencia del consumidor		Estrategias de fidelización
	Fidelización de clientes		Capacitación constante
	Servicio al cliente		Cultura organizacional
	Asesoría profesional		Mejora continua
	Canales de distribución		Liderazgo responsable
	Reputación corporativa		
	Promoción digital		
	Competencia internacional		
III Cultura	Percepción de marca	VII Político	Alianzas estratégicas
	Identidad corporativa		Certificaciones internacionales
	Imagen confiable		Competencia internacional
	Experiencia en ventas		
	Cultura organizacional		
	Liderazgo responsable		
	Participación del personal		
	Capacitación constante		
	Mejora continua		
	Estrategias de fidelización		
IV Ambiental	Productos naturales	VIII Otra	Tratamientos capilares especializados
	Ingredientes naturales		Ingredientes activos efectivos
	Productos sostenibles		Productos de alta rotación
	Productos ecológicos		Estrategias publicitarias
	Productos veganos		
	Salud y bienestar		
	Responsabilidad ambiental		
	Certificaciones internacionales		

Nota. Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa

Dissol (2025).

## Anexo 18. Descripción de factores

Descripción de los factores				
Código	Factor	¿En qué consiste ?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
LE	Logística eficiente	Se refiere a la capacidad de planificar y ejecutar el transporte y distribución con el menor costo y tiempo posible.	Dissol posee rutas definidas, aunque sin sistemas automatizados de seguimiento.	% de entregas a tiempo, costos logísticos unitarios, satisfacción del cliente.
ID	Innovación en distribución	Busca mejorar los métodos de entrega y almacenamiento para optimizar recursos.	No existen procesos logísticos innovadores ni alianzas con operadores especializados.	Tiempo promedio de entrega, eficiencia por ruta, costos por envío.
SDP	Seguimiento de pedidos	Es el control continuo del estado de los pedidos desde la venta hasta la entrega final.	Dissol hace seguimiento manual, sin trazabilidad digital.	Tasa de cumplimiento, tiempos de entrega, número de incidencias.
PDP	Participación del personal	Evalúa el nivel de compromiso de los empleados en la toma de decisiones.	El personal participa en tareas operativas, pero no en procesos estratégicos.	% de participación en reuniones, sugerencias aplicadas, encuestas internas.
CC	Capacitación constante	Se refiere al entrenamiento continuo para mejorar las competencias del personal	Se imparten capacitaciones esporádicas, sin un plan anual.	Horas promedio de capacitación, porcentaje de empleados formados.
LR	Liderazgo responsable	Promueve una gestión basada en la ética, la empatía y la orientación al logro.	La dirección mantiene una relación positiva con el personal, aunque con poca retroalimentación formal.	Evaluaciones de liderazgo, nivel de rotación, satisfacción interna.
MC	Mejora continua	Es la búsqueda permanente de eficiencia y calidad en todos los procesos.	Dissol aplica mejoras operativas de forma reactiva, no planificada.	Nº de procesos optimizados, reducción de errores, cumplimiento de metas.
CO	Cultura organizacional	Comprende los valores, normas y comportamientos que rigen la empresa.	Predomina un ambiente colaborativo, aunque falta formalizar los valores institucionales.	Encuestas de clima laboral, índice de compromiso, rotación de personal.
EF	Estrategias de fidelización	Son acciones destinadas a mantener y fortalecer la lealtad de los clientes.	La fidelización se basa más en la relación personal que en programas estructurados.	Tasa de retención, recompra promedio, número de clientes recurrentes.
AC	Análisis del consumidor	Consiste en estudiar las preferencias, hábitos y necesidades del cliente final.	Dissol realiza observaciones informales, sin estudios de mercado continuos.	Nº de encuestas aplicadas, variación de preferencias, índice de satisfacción.
DC	Diferenciación competitiva	Estrategias que permiten a la empresa destacar frente a sus competidores mediante innovación y valor agregado.	Dissol compite en precio y calidad, pero no posee una propuesta de valor claramente definida.	Participación de mercado, índice de recordación, margen de preferencia del cliente.
PE	Productos sostenibles	Son aquellos elaborados con componentes biodegradables o de bajo impacto ambiental.	La empresa ha desarrollado líneas ecológicas limitadas sin certificaciones internacionales.	% de productos ecológicos, ventas por categoría, certificaciones obtenidas.
VO	Ventas online	Es la comercialización de productos a través de plataformas digitales o redes sociales.	Dissol mantiene presencia digital básica, sin una tienda en línea funcional.	Nº de ventas digitales, crecimiento mensual, porcentaje sobre ventas totales.
PM	Presencia en marketplaces	Hace referencia a la participación de la empresa en plataformas como Amazon o Mercado Libre.	Dissol aún no incursiona en marketplaces, limitando su alcance nacional e internacional.	Nº de plataformas activas, ventas por canal, posicionamiento de marca online
AP	Asesoría profesional	Consiste en ofrecer acompañamiento técnico a distribuidores o clientes sobre el uso de los productos.	La empresa brinda asesoría ocasional, sin un equipo técnico formalizado.	Nº de capacitaciones, satisfacción del distribuidor, cantidad de asesorías anuales.
CD	Canales de distribución	Son los medios físicos o digitales por los cuales los productos llegan al cliente final.	Dissol usa canales tradicionales, sin segmentación eficiente por zona.	Nº de canales activos, cobertura geográfica, eficiencia de entrega.
PV	Productos veganos	Se refiere a las líneas que no contienen ingredientes de origen animal ni son testeadas en animales.	No existen líneas veganas certificadas, aunque hay interés en desarrollarlas.	% de productos veganos, certificaciones obtenidas, aceptación de mercado.
RA	Responsabilidad ambiental	Evalúa el compromiso de la empresa con el entorno a través de políticas sostenibles.	Dissol realiza acciones básicas de reciclaje, sin un programa formal.	Nº de acciones ambientales, presupuesto ecológico, impacto ambiental medido.
IC	Identidad corporativa	Es la imagen integral que proyecta la empresa a través de su marca, comunicación y cultura.	La identidad visual es consistente, pero requiere actualización y uniformidad digital.	Cumplimiento del manual de marca, coherencia visual, percepción institucional
IMC	imagen confiable	Se refiere a la percepción de seguridad y profesionalismo que genera la empresa	Dissol tiene buena reputación local, pero necesita reforzar su credibilidad a nivel nacional.	Encuestas de confianza, menciones positivas, fidelidad de clientes.
CMI	Competencia Internacional	Analiza la presencia y desempeño frente a marcas extranjeras del mismo sector.	Dissol enfrenta competencia fuerte de marcas globales con altos presupuestos publicitarios.	Participación local frente a marcas externas, crecimiento relativo, cuota de mercado.
INT	Innovación tecnológicas	Consiste en aplicar nuevas tecnologías a procesos de producción, ventas o gestión.	La innovación se da de manera gradual, sin una estrategia formal.	Nº de tecnologías adoptadas, inversión anual en innovación, eficiencia operativa.
INC	Inteligencia comercial	Es el proceso de recopilar y analizar información del mercado para tomar decisiones estratégicas.	La empresa realiza estudios limitados, sin herramientas de análisis de datos.	Nº de estudios de mercado, frecuencia de reportes, decisiones basadas en datos.
EST	Estrategias sostenibles	Son planes orientados a garantizar rentabilidad a largo plazo sin dañar el entorno.	Dissol ha iniciado acciones de responsabilidad social, pero sin objetivos medibles.	% de metas cumplidas, impacto social, inversión sostenible.
PC	Productos certificados	Son los que cumplen estándares de calidad avalados por organismos oficiales.	Algunos productos poseen registros nacionales, pero faltan certificaciones internacionales.	Nº de productos certificados, cumplimiento de normativas, auditorías pasadas.
CE	Comunicación efectiva	Es la capacidad de transmitir mensajes claros y consistentes tanto interna como externamente.	Existen canales abiertos, aunque con deficiencias en retroalimentación.	Frecuencia de reuniones, índice de comprensión de mensajes, encuestas internas.
PDL	Promoción digital	Se refiere al uso de herramientas digitales para aumentar la visibilidad y ventas.	Dissol promociona en redes sociales, pero sin segmentación precisa ni medición de resultados.	Alcance de publicaciones, tasa de clics, conversiones por campaña.
PAR	Productos de alta rotación	Son los artículos que se venden con mayor frecuencia en el portafolio de la empresa.	Algunos productos capilares tienen alta demanda, pero otros presentan estancamiento.	Días promedio de rotación, ventas por producto, margen de ganancia.
EEV	Experiencia en ventas	Evalúa la trayectoria y capacidad del equipo comercial para gestionar clientes y cierres.	El personal posee experiencia empírica, pero falta capacitación en técnicas modernas.	Ventas por vendedor, ratio de cierre, evaluaciones de desempeño.
EDP	Estrategias de posicionamiento	Son acciones dirigidas a consolidar la marca en la mente del consumidor.	Dissol se ha posicionado localmente, pero requiere ampliar su presencia nacional y digital.	Nivel de recordación de marca, participación de mercado, índice de preferencia.

Nota. Elaboración propia basada en los talleres prospectivos aplicados en la empresa

Dissol (2025).

**Anexo 19. Listado de variables**

<b>N°</b>	<b>Variable</b>
1	Sistema de ventas
2	Salones de belleza
3	Cobertura de mercado
4	Productos premium
5	Rotación de los productos
6	Ventas online
7	Certificaciones internacionales
8	Inteligencia comercial
9	Consumidores finales
10	Estrategias de posicionamiento
11	Experiencia del consumidor
12	Atención personalizada
13	Servicio al cliente
14	Reputación de marca
15	Imagen confiable
16	Reputación corporativa
17	Asesoría profesional
18	Cultura organizacional
19	Estrategias de fidelización
20	Capacitación constante
21	Productos naturales
22	Diferenciación competitiva
23	Canales de distribución
24	Responsabilidad ambiental
25	Marketing digital
26	Promoción digital
27	Control de inventarios
28	Sistema para pedidos
29	Seguimiento de pedidos
30	Efectividad del producto

## Anexo 20. Matriz de influencias directas potenciales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1: SV	0	2	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	2	0	3	0	0	2	1	1	2	2	0	0	0	2	2	0	3	3
2: SOB	2	0	1	1	3	2	3	0	1	3	2	1	1	1	2	1	0	0	1	0	0	3	3	0	0	0	3	0	2	3
3: CM	1	3	0	0	3	2	1	1	0	2	2	0	1	3	1	1	0	1	0	0	1	1	3	0	1	0	2	3	0	2
4: RP	3	3	0	0	2	0	2	0	0	2	2	0	2	1	3	0	0	0	2	1	2	3	2	0	0	0	1	0	0	0
5: RDP	3	3	2	0	0	3	3	1	1	3	3	3	2	1	2	3	1	2	2	1	1	2	3	1	1	2	3	0	2	1
6: VO	2	3	2	2	2	0	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	0	2	0
7: OTI	2	3	2	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3
8: INC	1	1	2	1	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3
9: CF	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	1	2	0
10: EDP	2	3	1	0	3	2	2	2	2	0	3	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3	1	3	1
11: EC	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	0	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	1	2	0
12: AF	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	0	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2
13: SC	2	3	2	0	2	2	3	2	0	2	1	1	0	2	1	2	2	2	0	0	0	3	2	1	0	1	1	0	1	3
14: RMG	2	3	1	0	1	3	2	0	0	2	1	2	3	0	2	1	2	1	0	0	0	3	3	0	1	1	3	1	3	3
15: IMC	3	2	0	1	0	0	1	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	0	1	3	1	0	0	0	0	2	0	2	2
16: RC	2	3	1	1	2	2	3	0	2	1	0	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	2	0	0	0	0
17: APR	2	3	0	0	2	1	3	1	0	3	3	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	3	0	2	1
18: CO	2	2	0	0	3	3	3	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	0	2	0	0	1	3	0	2	0	3	1	2	1
19: EDF	3	1	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	2	1	3	0	1	2	0	1	3	1	0	0	2	1	2	0	2	2
20: CDN	3	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	3	1	3	0	1	2	2	0	3	2	1	0	0	2	1	0	2	1
21: PH	3	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	3	0	1	2	3	3	0	1	0	0	0	1	2	0	2	1
22: DFC	3	3	2	0	3	3	3	2	0	3	2	0	3	2	2	3	1	2	2	0	1	0	3	2	1	1	3	1	2	3
23: CDD	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	0	3	0	1	2	1	3	1	3
24: EA	3	3	0	2	2	1	3	0	2	2	1	1	0	2	2	0	1	0	0	0	2	1	0	0	1	2	0	2	1	1
25: MD	0	1	2	0	2	3	2	0	0	3	2	1	1	0	0	3	0	2	0	0	0	3	0	0	1	3	1	3	0	0
26: PDL	2	3	0	2	2	1	1	0	2	1	1	3	0	1	2	1	0	0	1	1	1	2	1	0	0	0	1	0	1	0
27: CIN	2	2	3	0	3	3	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	1	3	1	0	1	2	1
28: SPP	2	2	3	3	2	1	1	2	0	2	2	0	0	2	1	3	0	1	0	0	2	1	3	1	0	0	3	0	0	3
29: SDP	2	3	1	0	3	2	2	0	0	2	1	0	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	3	0	2	0	2	0	0	0
30: EP	3	3	1	0	3	1	3	3	1	3	3	1	3	0	1	3	2	1	0	1	0	2	3	1	1	0	3	0	1	0

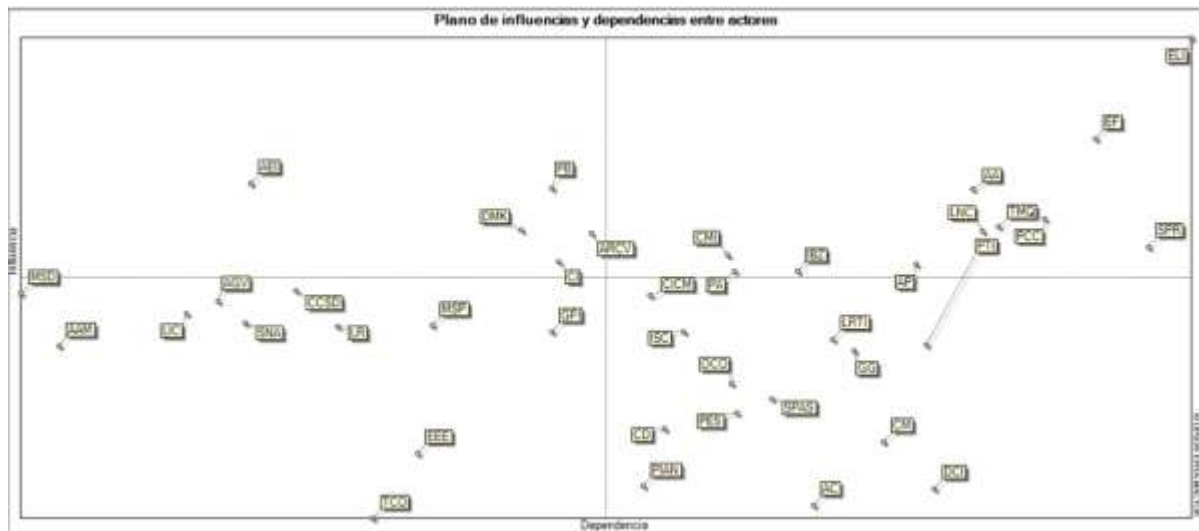
## Anexo 21. Lista de Actores

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Clientes Mayoristas	CM	Empresas o distribuidores que compran grandes volúmenes de cosméticos a DISSOL para revenderlos en diferentes canales.
2	Clientes Minoristas	CMI	Pequeños comercios de barrio que compran en menor cantidad y venden directamente al consumidor final.
3	Tiendas de Maquillaje	TMQ	Locales especializados en venta de maquillaje y accesorios de belleza que representan un canal clave para la colocación de productos
4	Institutos de belleza	IBZ	Centros de formación en estética y cosmetología que usan y recomiendan marcas de productos capilares y faciales.
5	Spas y Centros Estéticos	SPAS	Negocios dedicados a tratamientos de belleza y cuidado personal que consumen cosméticos profesionales y los recomiendan a sus clientes.
6	Tiendas de cosméticos orgánicos y naturales	TCO	Establecimientos que comercializan productos con enfoque natural u orgánico y compiten en un nicho específico del mercado.
7	Socios propietarios	SPR	Dueños de DISSOL que aportan el capital, definen la visión general y aprueban las decisiones estratégicas más importantes.
8	Gerente General	GG	Responsable máximo de la gestión global de DISSOL y de coordinar las diferentes áreas de la empresa.
9	Director de compras e importaciones	DCI	Encargado de seleccionar proveedores, negociar condiciones y gestionar el ingreso de productos importados al país.

10	Director de marketing	DMK	Define estrategias de marca, promoción y posicionamiento de los cosméticos en el mercado local.
11	Gerente Financiero	GFI	Administra los recursos financieros, el flujo de caja, los créditos y las obligaciones económicas de la empresa.
12	Agentes vendedores	AGV	Fuerza comercial que visita clientes, cierra ventas, gestiona pedidos y mantiene la relación directa con el mercado.
13	Laboratorios internacionales cosméticos	LIC	Fabricantes extranjeros de marcas de cosméticos que proveen fórmulas, productos terminados y respaldo de marca
14	LOREAL	LR	Marca internacional líder en cosméticos que puede actuar como proveedor estratégico y referente competitivo.
15	Laboratorios nacionales de cosméticos	LNC	Empresas ecuatorianas que fabrican cosméticos y pueden ser aliados, proveedores o competidores de DISSOL.
16	Proveedores de materias primas cosméticas capilares	PCC	Empresas que suministran ingredientes técnicos para la elaboración de productos capilares como champús, acondicionadores y tratamientos.
17	Proveedor internacional de aceites naturales	PIAN	Actor que suministra aceites y extractos vegetales importados usados como activos en fórmulas cosméticas.
18	Proveedores de empaques secundarios	PES	Empresas que proveen cajas, etiquetas y otros empaques que protegen y dan presentación comercial a los productos.
19	Empresas Envasadora y empacadoras	EEE	Aliados que realizan procesos de llenado, envasado y empaque final de los productos cosméticos.
20	Empresa de logística interna	ELI	Proveedor de servicios de transporte y distribución que permite entregar los productos a los clientes en tiempo y forma.
21	Agencia aduanera aliada	AA	Intermediario que gestiona trámites de importación y nacionalización de la mercancía ante las autoridades aduaneras.
22	Entidades Financieras	EF	Bancos o cooperativas que otorgan créditos, líneas de financiamiento y servicios bancarios a DISSOL.
23	Proveedor de tecnología e internet	PTI	Empresas que suministran servicios de conectividad, sistemas y soporte tecnológico necesarios para la operación diaria.
24	Influencers del sector cosmético	ISC	Creadores de contenido digital que recomiendan productos y pueden influir en la percepción y demanda de marcas.
25	Agencia de publicidad	AP	Empresa especializada en creatividad y campañas que apoya la comunicación y promoción de DISSOL.
26	Agencia de activación de marca	AAM	Proveedor que realiza activaciones, eventos y promociones en punto de venta para posicionar los productos.

27	Competencia directa	CD	Otras empresas importadoras y distribuidoras de cosméticos que ofrecen productos similares al mismo tipo de clientes.
28	Competencia indirecta	CI	Actores que ofrecen soluciones alternativas de belleza, como venta por catálogo u otros canales distintos al de DISSOL.
29	Comerciantes informales de cosméticos importados	CICM	Vendedores no formalizados que comercializan productos, muchas veces sin control sanitario ni tributario.
30	Organismos y certificadoras internacionales de cosmética natural y orgánica	OCO	Entidades que otorgan sellos y certificaciones que avalan el carácter natural u orgánico de los productos.
31	Cámara de Comercio y gremios empresariales de Santo Domingo	CCSD	Organizaciones que agrupan empresas locales, facilitan contactos y representan intereses del sector ante autoridades.
32	Asociación de empresas importadoras	AEI	Gremio que reúne a importadores y puede influir en regulaciones, aranceles y políticas comerciales.
33	Servicio Nacional de Aduanas	SNA	Institución estatal que regula y controla el ingreso de mercancías al país y el pago de tributos aduaneros.
34	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia sanitaria	ARCV	Entidad que otorga registros y controla la seguridad e inocuidad de los productos cosméticos.
35	Ministerio de Salud Pública	MSP	Autoridad sanitaria nacional que define políticas y normas sobre salud y uso de productos cosméticos.
36	Ley de régimen tributario interno	LRTI	Marco legal que establece las obligaciones fiscales que DISSOL debe cumplir en materia de impuestos.
37	Municipio de Santo Domingo	MSD	Gobierno local que otorga permisos de funcionamiento, patentes y regula aspectos territoriales de la empresa.
38	Personal administrativo	PA	Colaboradores encargados de tareas de oficina, gestión documental, cartera, contabilidad y apoyo interno.
39	Personal de bodega	PB	Trabajadores que manejan inventarios, almacenamiento, preparación de pedidos y control físico de productos.
40	Agencias capacitadoras	AC	Instituciones o empresas que ofrecen cursos y programas de formación para mejorar las competencias del personal.

**Anexo 22. Plano de influencias y dependencias entre actores**

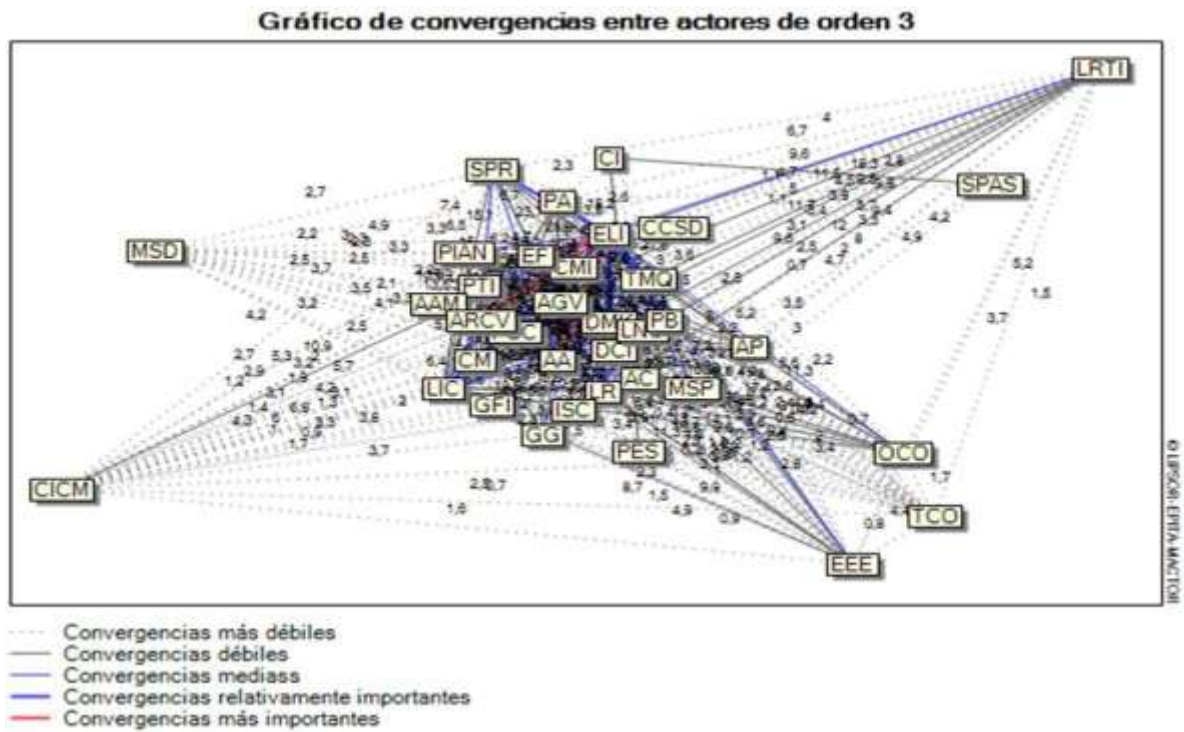


**Anexo 23. Matriz de Influencias directas**

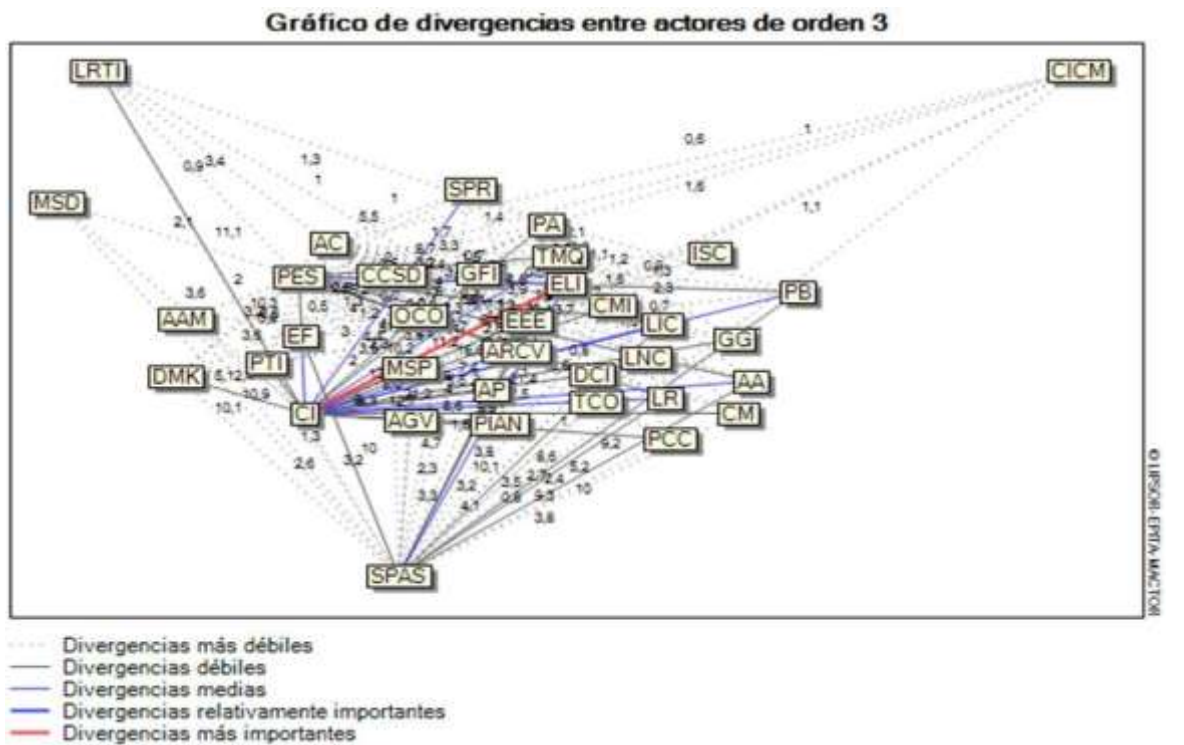
MID	CM	CMI	TMQ	IBZ	SPAS	TCO	SPR	GG	DCI	DMK	GFI	AGV	LIC	LR	LNC	PCC	PIAN	PES	EEE	ELI
CM	0	0	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	1	1
CMI	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	2
TMQ	1	1	0	1	1	0	1	1	3	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	2
IBZ	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	2	2
SPAS	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	2	2
TCO	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
SPR	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	2
GG	0	0	1	1	1	0	1	0	3	0	0	0	0	1	1	1	1	0	2	
DCI	0	0	1	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
DMK	0	1	2	2	1	0	3	1	2	0	3	1	1	1	2	2	1	1	1	4
GFI	1	3	1	1	1	1	2	1	2	3	0	0	0	1	1	1	1	1	0	3
AGV	0	1	0	1	0	0	3	0	1	3	3	0	1	1	1	1	1	0	0	3
LIC	0	2	0	2	0	0	3	0	1	3	3	1	0	3	1	1	0	0	0	3
LR	1	1	0	2	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	3
LNC	3	1	3	0	1	1	3	0	1	1	1	1	0	1	0	3	0	1	0	2
PCC	3	1	3	0	1	1	3	1	1	1	1	0	1	3	0	0	1	0	2	2
PIAN	0	0	1	2	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2	2
PES	1	0	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1
EEE	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	1	1	2	0	0	2
ELI	2	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	3	0
AA	1	2	2	2	1	0	2	1	1	1	2	0	1	1	2	2	2	0	2	3
EF	2	1	3	1	2	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	3
PTI	1	0	2	1	2	0	1	2	2	0	0	0	0	1	1	1	3	0	2	2
ISC	2	0	2	2	0	0	2	1	1	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	2
AP	1	1	2	2	1	0	2	1	1	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	2
AAM	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	0	1	1	0	0	1	0	0	3
CD	1	0	1	0	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
CI	3	1	3	2	2	1	3	2	1	0	0	0	0	3	3	2	2	1	1	1
CICM	2	1	2	1	3	1	1	2	3	0	0	0	0	2	1	3	2	2	1	1
OCO	2	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1
CCSD	3	2	0	1	0	0	1	0	0	2	3	0	2	2	0	0	1	0	3	3
AEI	4	2	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	2	0	3
SNA	1	1	0	1	1	0	0	1	1	2	1	0	0	0	1	0	1	0	2	2
ARC	3	1	0	1	0	0	2	0	0	3	3	1	1	1	1	2	0	0	4	4
MSP	2	1	1	3	0	1	3	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	0	2	2
LRTI	2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2
MSD	4	4	0	1	0	0	0	0	0	2	2	1	4	4	0	0	1	0	3	3
PA	2	1	2	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	2	0	1	0	2	2
PB	2	2	1	1	1	0	1	1	2	2	1	0	0	1	2	0	2	0	3	3
AC	1	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	1	0

© UPSOR-EPTA-MACTOR

Anexo 24. Convergencia entre actores



Anexo 25. Divergencias entre actores



## Anexo 26. Objetivos

N°	TÍTULO CORTO	TITULO LARGO
1	RTP	Incrementar la rotación promedio del inventario en un 40% en los próximos 5 años mediante la depuración de líneas de baja demanda y la incorporación del sistema SAP – MRP (Planificación de requerimientos de materiales) que permita ajustar compras y abastecimiento cada 3 meses, reduciendo así el sobre stock en inventario en al menos 20% para 2030.
2	DFC	Implementar una estrategia de diferenciación basada en innovación, valor agregado del servicio, logrando que al menos el 60% del portafolio cuente con características únicas frente a los competidores (envases ecológicos, ingredientes premium, claims funcionales, respaldados de laboratorios certificados), alcanzando una mejora del 30% en la preferencia del consumidor en el mercado en un lapso a 5 años.
3	CTRL	Implementar el sistema SAP (MIGO, VA01), para obtener análisis de demanda en tiempo real, reducir errores de inventario y despacho en un 90%, mitigar pérdidas por caducidad o deterioro en al menos 35%, e incrementar la precisión del stock disponible en un lapso de 5 años.
4	EPS	Posicionar a Dissol como una de las tres empresas más reconocidas en Ecuador dentro del sector cosmético capilar y dermocosmético, mediante campañas de marca y alianzas sectoriales, logrando un incremento del 50% en posicionamiento de marca y un aumento del 45% en participación de mercado para el año 2030
5	CDI	Diversificar los canales de distribución para que, en un plazo de 5 años, al menos el 35% de las ventas provenga del canal digital (página web <a href="http://www.dissol.com.ec">www.dissol.com.ec</a> ).
6	CINT	Obtener la certificación BPM (certificación cosmética ambiental) en un período de 5 años, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales para aumentar la confianza de los clientes en un 50%.

## Anexo 27. Matriz Actores /Objetivos 2MAO.

2MAO	RTP	DFC	CHL	ES	CI	QNT
CM	-1	-1	-1	-1	0	0
CMI	0	-1	-1	-1	-1	-1
TMQ	-3	-3	-3	-3	-2	-3
IBZ	0	0	0	0	0	0
SPAS	2	0	2	2	0	2
TCO	0	0	0	-1	-1	0
SPR	-1	-2	-2	-2	-2	-2
GG	-2	-1	-1	-3	0	-2
DCI	-2	-1	-1	-3	0	-2
DMK	0	-1	-1	-1	-2	0
GFI	0	0	0	-2	-1	0
AGV	0	0	0	-2	-2	-1
LIC	-2	-1	-1	-4	-2	-2
LR	-2	-2	-2	-4	0	-4
LNC	0	-2	-2	-1	0	0
PCC	-1	-2	-2	-1	0	0
PIAN	-2	-2	-2	-3	-2	-2
PES	1	0	1	1	1	1
EEE	-1	-1	-1	-2	2	-1
ELI	-4	-4	-4	-4	-4	-4
AA	-3	-3	-3	-4	-3	-3
EF	-4	-2	-2	-4	-2	-2
PTI	-1	-1	-1	-2	-2	0
ISC	0	0	0	-1	-1	0
AP	-1	-1	-1	-1	0	0
AAM	0	0	0	0	-1	-1
CD	0	0	0	0	0	0
CI	3	2	3	3	3	3
CICM	0	-1	-1	0	-1	0
OCO	-2	-1	-1	-3	-1	-1
CCSD	0	0	0	-3	0	0
AEI	0	0	0	0	0	0
SNA	0	0	0	0	0	0
ARCV	-3	-2	-2	-4	-3	-3
MSP	0	-1	-1	-1	-2	0
LRTI	-1	-1	-2	-2	-1	0
MSD	0	0	0	0	0	-2
PA	-1	-1	1	-1	-1	-1
PB	-3	-1	-1	-3	-1	-2
AC	0	0	1	0	0	0

@IPORBITAMACTOR

## Anexo 28. Escenario con el método SMIC

N°	Variable	Objetivo	Situación Actual
1	Rotación de productos	Incrementar la rotación promedio del inventario en un 40% en los próximos 5 años mediante la depuración de líneas de baja demanda y la incorporación del sistema SAP - MRP (Planificación de requerimientos de materiales) que permita ajustar compras y abastecer inventarios.	La empresa presenta sobrestock frecuente, baja rotación en varias líneas y compras sin planificación sistemática.
2	Diferenciación competitiva	Implementar una estrategia de diferenciación basada en innovación, valor agregado del servicio, logrando que al menos el 60% del portafolio cuente con características únicas frente a los competidores (envases ecológicos, ingredientes premium, claims funcionales).	El portafolio actual no posee características distintivas claras; existen productos similares a los de la competencia y con escaso valor agregado.
3	Rotación de productos	Implementar el sistema SAP (MIGO, VA01), para obtener análisis de demanda en tiempo real, reducir errores de inventario y despacho en un 90%, mitigar pérdidas por caducidad o deterioro en al menos 35%, e incrementar la precisión del stock disponible en un lapso de 5 años.	El inventario se gestiona de forma manual y con errores recurrentes, sin un sistema integrado que permita control en tiempo real.
4	Estrategias de posicionamiento	Posicionar a Dissol como una de las tres empresas más reconocidas en Ecuador dentro del sector cosmético capilar y dermocosmético, mediante campañas de marca y alianzas sectoriales, logrando un incremento del 50% en posicionamiento de marca.	Dissol mantiene bajo reconocimiento de marca a nivel nacional y presencia limitada en mercados estratégicos.
5	Canales de distribución	Diversificar los canales de distribución para que, en un plazo de 5 años, al menos el 35% de las ventas provenga del canal digital (página web <a href="http://www.dissol.com.ec">www.dissol.com.ec</a> ).	Las ventas se enfocan principalmente en canales tradicionales; la página web tiene baja actividad y cobertura provincial limitada.
6	Certificaciones internacionales	Obtener la certificación BPM (certificación cosmética ambiental) en un período de 5 años, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales para aumentar la confianza de los clientes en un 50%.	La empresa no cuenta con certificaciones BPM ni ambientales, y los procesos actuales no cumplen aún los estándares requeridos.