

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA
DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DEL
POSICIONAMIENTO DE MERCADO EN MICROEMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS.

LIZETH NICOLE MALEZA TOALA

DIRECTOR: DBA PhD, LUIS OSWALDO MANOSALVAS VACA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión estratégica de las organizaciones

Quito, Febrero, 2022

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PhD. Luis Manosalvas Vaca

LECTORES

PhD. Argothy Anderson

Mgtr. Juan Carlos Latorre

DEDICATORIA

¡Que nadie se quede fuera, se los dedico a todos!

Especialmente a mi familia, mi madre querida porque gran parte de mi crecimiento como profesional y persona se la debo a ella, porque desde el momento en que nací ya estaba buscando maneras de ofrecerme lo mejor, se lo duro que has trabajado y aquí se ven los frutos, lo hemos conseguido.

A mi padre, por ser incondicional y darme la oportunidad y los recursos para cumplir mis sueños, por acompañarme en cada paso que doy y darme la seguridad de que puedo lograr todo lo que me proponga.

A mis hermanos, que a pesar de la distancia están apoyándome y creyendo en mí.

Finalmente, a mí misma por no desmayar, seguir adelante por no rendirme ante las adversidades y porque elegí ser, ser aquella persona que persigue sus sueños.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a Dios y al universo por darme la suficiente paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. A mí misma, por ser valiente y lazarme a cumplir mis sueños.

A mis padres y hermanos por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se pudieron presentar en el camino.

Agradezco a mi tutor quien, con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento a lo largo del desarrollo de este proyecto.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	1
1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO	2
1.1 Historia de la Empresa	2
1.2 Servicios y productos ofertados	2
1.3 Diagnóstico de la empresa y entorno	3
<i>1.3.1 Situación actual de la Empresa</i>	3
<i>1.3.1.1 Estilo Corporativo.</i>	4
<i>1.3.1.2 Información Legal</i>	5
1.4 Análisis De La Industria	6
<i>1.4.1 Entorno Macroeconómico.</i>	6
<i>1.4.2 Análisis Del Sector.</i>	7
<i>1.4.3 Ciclos Económicos.</i>	9
2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO	10
2.1 Formulación del problema	10
2.2 Justificación	10
2.3 Objetivos	11
<i>2.3.1 Objetivo General</i>	11
<i>2.3.2 Objetivos Específicos</i>	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 Historia de la Cosmética	12
<i>3.1.1 La industria cosmética en el Ecuador</i>	12
3.2 Planificación Estratégica	14
<i>3.2.1 Importancia</i>	14
<i>3.2.2 Estructura de la Planificación Estratégica de las organizaciones</i>	15
3.3 Estudio y posicionamiento de Mercado	17
<i>3.3.1 Estudio de Mercado</i>	17
<i>3.3.2 Posicionamiento de Mercado</i>	18
3.4 Investigación de Mercado	20
<i>3.4.1 Análisis del macroentorno</i>	21
<i>3.4.2 Análisis del microentorno</i>	22
3.5 Diagnóstico de la situación	25
<i>3.5.1 Matriz FODA</i>	25
<i>3.5.2 Matrices de Evaluación</i>	26

3.6	Matriz de Intereses Organizacionales	28
3.7	Planificación de Marketing	28
3.7.1	<i>Marketing Mix</i>	30
3.8	Plan de Acción	31
4.	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA “HASTA LA LUNA”	33
4.1	Análisis Externo	33
4.1.1	<i>Análisis PESTEL</i>	33
4.1.1.1	<i>Entorno Político</i>	33
4.1.1.2	<i>Entorno Económico</i>	33
4.1.1.3	<i>Entorno Social</i>	34
4.1.1.4	<i>Entorno Tecnológico</i>	34
4.1.1.5	<i>Entorno Ambiental</i>	35
4.1.1.6	<i>Entorno Legal</i>	36
4.1.2	<i>Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	36
4.2	Análisis Competitivo	37
4.2.1	<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	37
4.2.1.1	<i>Poder De Negociación Con Los Proveedores</i>	37
4.2.1.2	<i>Poder De Negociación Con Los Clientes</i>	37
4.2.1.3	<i>Producto Sustituto</i>	38
4.2.1.4	<i>Entrada de Nuevos Competidores</i>	38
4.2.1.5	<i>Rivalidad entre Competidores</i>	39
4.3	Análisis Interno	39
4.3.1	<i>Buyer de Persona</i>	39
4.3.2	<i>Modelo CANVA “as is”</i>	40
4.3.2.1	<i>Propuesta De Valor</i>	40
4.3.2.2	<i>Clientes</i>	40
4.3.2.3	<i>Relación Con Los Clientes</i>	41
4.3.2.4	<i>Canales De Comunicación</i>	41
4.3.2.5	<i>Recursos Clave</i>	41
4.3.2.6	<i>Actividades Clave</i>	42
4.3.2.7	<i>Socios Clave.</i>	43
4.3.2.8	<i>Ingresos</i>	43
4.3.2.9	<i>Costos</i>	43
4.3.3	<i>Análisis de la cadena de valor</i>	45
4.3.4	<i>Matriz de la evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	47
4.4	Análisis FODA	48

4.5	Lineamientos estratégicos	48
4.5.1	<i>Misión</i>	49
4.5.2	<i>Visión</i>	49
4.5.3	<i>Valores</i>	49
4.5.4	<i>Curva de valor “as is” y “to be”</i>	50
4.5.5	<i>Modelo CANVA “to be”</i>	50
4.5.5.1	<i>Propuesta De Valor</i>	50
4.5.5.2	<i>Clientes</i>	51
4.5.5.3	<i>Relación Con Los Clientes</i>	51
4.5.5.4	<i>Canales De Comunicación</i>	51
4.5.5.5	<i>Recursos Clave</i>	52
4.5.5.6	<i>Actividades Clave</i>	53
4.5.5.7	<i>Socios Clave</i>	54
4.5.5.8	<i>Ingresos</i>	54
4.5.5.9	<i>Costos</i>	54
4.6	Plan de estratégico enfocado a Marketing	56
4.6.1	<i>Indicadores</i>	56
4.6.2	<i>Plan de Acción</i>	57
4.6.3	<i>Cronograma de las acciones a aplicar de la estrategia de “Hasta la Luna”</i>	62
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1	Conclusiones	64
5.2	Recomendaciones	66
6.	INDICE	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sectores de la Industria para una Empresa Cosmética.....	8
Tabla 2. Matriz de evaluación de Factores Externos “Hasta la Luna”	36
Tabla 3. Resumen Canvas "as is"	44
Tabla 4. Matriz de evaluación de Factores Internos de “Hasta la Luna”	47
Tabla 5. FODA empresa “Hasta la Luna”	48
Tabla 6. Resumen Canvas "to be"	55
Tabla 7. Indicadores y Objetivos para el Plan de Acción.....	56
Tabla 8. Plan de acción.....	57
Tabla 9. Plan de acción (Continuación).....	58
Tabla 10. Plan de acción (Continuación).....	59
Tabla 11. Plan de acción (Continuación).....	60
Tabla 12. Plan de acción (Continuación).....	61
Tabla 13. Cronograma de actividades	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Detalle de productos “Hasta la luna”	3
Figura 2. Isologotipo de “Hasta la Luna”	5
Figura 3. Ubicación del laboratorio usado por “Hasta la Luna”	6
Figura 4. Clasificación de productos cosméticos según su categoría	8
Figura 5. Planeamiento estratégico	17
Figura 6. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	22
Figura 7. Matriz FODA	26
Figura 8. Matriz de Intereses Organizacionales	28
Figura 9. Buyer persona “Hasta la Luna”	40
Figura 10. Distribución del laboratorio de “Hasta la Luna”	42
Figura 11. Cadena de Valor “Hasta la Luna”	45
Figura 12. Curvas de Valor “as is” y “to be” de “Hasta la Luna”	50

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la globalización de la información a través del internet ha provocado que la empresas se enfrenten a grandes retos, siendo fundamental una planificación que permita la aplicación de estrategias que orienten a la empresa a posicionarse en el mercado, cumplir con objetivos y mantener una relación cercana con el cliente; por lo que se vuelve indispensable definir alternativas para abarcar un mayor segmento del mercado, ser más eficientes y finalmente incrementar ventas, por esta razón la presente investigación tiene como objetivo diseñar una planificación estratégica para la mejora del posicionamiento de mercado en la empresa “Hasta la Luna”, la cual le permita conocer el camino a seguir en pro de aumentar su oferta de productos, su presencia en el mercado y poder establecerse como una marca conocida de cosméticos en el país.

Para cumplir con este objetivo se realizó una investigación bibliográfica sobre los principales conceptos y estrategias que permiten construir una planificación, y se presenta de forma clara y definida la situación actual de la empresa, a través de un análisis del sector cosmético del país y un análisis interno de la misma, todo esto ha permitido concluir que la empresa presenta falencias en su oferta de productos y en el manejo de la relación con los clientes, no han establecido ningún tipo de planeación estratégica, e inclusive no cuenta con elementos estratégicos ni objetivos a corto plazo; sin embargo y en contraste, presenta importantes ventajas dentro del mercado cosmético del país, al elaborar y comercializar productos naturales, tener productos con resultados comprobables y estar en nivel bajo de gastos fijos, siendo la calidad del producto una de las principales razones por las que los clientes realizan recompras.

Con estos antecedentes la presente investigación ha desarrollado una planificación estratégica para la empresa “Hasta la Luna”, que incluye elementos estratégicos, modelo CANVAS, y un plan de acción enfocado a marketing, que buscan orientar a la empresa hacia un contacto más cercano con el cliente, conocer sus requerimientos para una investigación y desarrollo de productos, y un posterior aumento de su participación en el mercado a través de conocer y establecer de forma clara el segmento al cual se dirige.

INTRODUCCIÓN

La situación actual del mundo ha provocado que las pequeñas y medianas empresas tengan que cerrar sus actividades o se encuentren estancadas, esto principalmente a la recesión económica mundial, evidenciando la necesidad de empezar a crear planificaciones que les permitan sortear este tipo de situaciones y mantenerse en el tiempo.

“Hasta la Luna” es una pequeña empresa dedicada a la producción y venta de cosméticos naturales elaborados en el país, que lleva funcionando de forma formal y con ventas significativas durante el año 2021; gracias a la calidad de sus productos a logrado atraer a una importante clientela que ya se puede considerar fija, e incluso a distribuidores interesados en mostrar y vender su producto. La principal característica de la empresa es su enfoque hacia un producto natural y su deseo de convertirse en una experiencia para aquellas personas que consideran a la belleza y el cuidado personal un ritual diario. Sin embargo, no cuenta que ningún tipo de planificación, estrategia o seguimiento, por lo que sus acciones se basan meramente en el conocimiento de quienes la conforman y la idea preconcebida que tienen del mercado al que se dirigen. Todo esto ha generado un lento desarrollo de la empresa que no ha logrado explotar su potencial y cimentar sus ideas de manera que se vean reflejadas en retorno de capital para quienes han invertido en ella.

Por esta razón, a lo largo de esta investigación se procedió a definir de forma clara la situación de la empresa de manera que sea posible establecer un estructura y planificación a nivel conceptual, organizacional y de marketing para que la empresa pueda fortalecerse y explotar su potencial de crecimiento en el mercado cosmético del país.

Además, el presente proyecto desarrolló un plan de acción enfocado en el posicionamiento de la empresa en el mercado que permita conocer previamente el camino a seguir, usar de forma adecuada los recursos que tiene disponibles para explotar el potencial innovador de sus productos y mantener una importante relación con sus clientes.

1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO

1.1 Historia de la Empresa

“Hasta la Luna” es una marca creada en el año 2015 que busca ofertar productos naturales que beneficien y nutran la piel. Inicia con la producción de jabones artesanales elaborados a base de aceites vegetales y aceites esenciales.

Con estos primeros productos, se participó en ferias artesanales para emprendimientos de productos elaborado a mano. “Hasta la Luna” mantuvo este esquema por dos años y en el 2017 se lanzó al mercado un producto nuevo, el *Serum* para pestañas, destinado a incentivar el crecimiento y fortalecimiento de estas. Este producto se ha convertido en el principal y se mantiene en el mercado desde su lanzamiento.

En la actualidad, “Hasta la Luna” tiene cinco productos en el mercado que buscan cubrir la necesidad del mercado de productos naturales cosméticos y de cuidado de la piel. La empresa no tiene instalaciones propias, renta un laboratorio con área de empackado, según las necesidades de la empresa

1.2 Servicios y productos ofertados

“Hasta la Luna” es una empresa que formula, produce y vende productos naturales cosméticos y de cuidado de la piel. La empresa se mantiene en constante investigación y desarrollo de productos para cumplir con las necesidades de sus clientes, y cuenta con profesionales capacitados y con experiencia en la formulación de productos cosméticos.

Su catálogo incluye cinco productos, los cuales se muestran en la Figura 1:

- *Serum* de pestañas
- Desmaquillante sólido, que incentiva el crecimiento de pestañas y cejas
- Fijador de cejas

- Jabón de cejas
- Aceite corporal
- Eco pads



Figura 1. Detalle de productos “Hasta la luna”

Fuente: <https://www.facebook.com/hastalalunaAC/>

1.3 Diagnóstico de la empresa y entorno

1.3.1 Situación actual de la Empresa

“Hasta la Luna” produce y oferta productos naturales cosméticos y para el cuidado de la piel, estos tienen la característica de ser económicamente accesibles. Su producto estrella es el *serum* de pestañas y se comercializa en un envase con aplicador, convirtiéndose en un producto único en el mercado nacional.

Su mercado objetivo se encuentra en Ecuador, principalmente en las ciudades de Quito y Ambato; y está dirigido a mujeres entre 26 y 38 años que prefieren productos naturales. Al momento cuenta con una clientela masculina menor al 2% total de sus ventas.

La empresa no cuenta con instalaciones propias para la formulación de productos, pero ha establecido una alianza estratégica con un laboratorio, en el cual realiza su proceso productivo y que es rentado únicamente durante el tiempo requerido.

De igual manera al momento la dueña y fundadora es el principal recurso humano de la empresa.

La empresa inicio sus operaciones en enero de 2021 y desde ese momento hasta septiembre de 2021 ha tenido ingresos por un total de \$10900 DÓLARES AMERICANOS aprox., esto considerando que aún no se ha realizado declaraciones de impuesto a la renta del año 2021.

1.3.1.1 Estilo Corporativo.

“Hasta la luna” tiene una imagen moderna que busca conectar al cliente con el concepto de belleza y naturaleza, a través de los colores celeste, lila y naranja que evocan belleza y limpieza, así “Hasta la Luna” pretende transmitir que sus productos son naturales y permiten a sus clientes conservar su belleza propia a través de su uso. La Figura 2 muestra la imagen que representa a la empresa.



Figura 2. Isologotipo de “Hasta la Luna”

El isologotipo se presenta con un fondo celeste evocando la belleza y las letras de color negro para transmitir seriedad, investigación y desarrollo como componente principal de cada producto formulado.

La representación de la Luna incluida en el logo y el nombre buscan simbolizar la vida y misterio unidos, evoca el poder femenino que todos los seres humanos podemos llegar a experimentar.

1.3.1.2 Información Legal

“Hasta la Luna” es una microempresa con la siguiente información:

- Razón Social: Coello Andrea.
- Ruc: 1721034757001.
- Inicio de actividades comerciales: 01/01/2021
- Actividad económica: venta de productos cosméticos de belleza y limpieza
- Obligado a llevar contabilidad: No

“Hasta la Luna” se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito. Esta en las calles Francisco Andrade Marín E6-140 y Antonio Navarro, la figura 3 presenta la ubicación de la empresa.



Figura 3. Ubicación del laboratorio usado por “Hasta la Luna”

Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Andrade+Marin+E6+-140+y,+Quito+170518/@-0.1913434,-78.485952,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59a7a8a97b2bb:0xb886f138886098f8!8m2!3d-0.1913434!4d-78.4837633?hl=es-419>

1.4 Análisis De La Industria

1.4.1 Entorno Macroeconómico.

El Banco Central en su boletín 116 indica que la economía del Ecuador ha tenido un crecimiento en el segundo trimestre del 2021 del 8,4% en comparación con el mismo periodo del 2020, de igual manera menciona que este comportamiento se debe al crecimiento de 10,5% en el consumo de los hogares, el aumento de 16% en las exportaciones, y el incremento de 9,8% de inversión (Banco Central del Ecuador, 2020). Esto permite evidenciar una recuperación de la economía después de la Pandemia por el Covid-19, además, permite tener confianza nuevamente en el país para invertir y consolidar negocios.

Siguiendo esta línea el Banco Mundial en su reporte del 6 de octubre del presente año señaló que la economía ecuatoriana tendrá una recuperación del 3% en el 2021, un

crecimiento de 3,4% para el 2022 y de 2,2% para el 2023. Este organismo también advierte que, si bien existe una recuperación, no será suficiente respecto a la contracción económica ocurrida en el 2020 (El Comercio, 2021).

Es así como, las proyecciones de ambos organismos coinciden en la tendencia a la recuperación y crecimiento de la economía ecuatoriana, esto aunado al nuevo gobierno que se presenta con propuestas económicas que permitan atraer la inversión extranjera, generar empleo y diversificar la economía, permite confiar en el nuevo escenario y contexto del país (EKOS, 2021).

De igual manera el gobierno de Guillermo Lasso propone políticas que permitan el desarrollo de emprendimientos y su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo, esto busca la creación de empleos que permitan continuar con la reactivación económica del país (Lasso, 2021).

En este contexto es importante mencionar que, la entrada del nuevo gobierno ha creado confianza a nivel internacional de forma casi inmediata, esto se lo vio reflejado en la caída del riesgo país en abril del 2021, pasando de 1169 a 719 puntos significando una disminución de 38,5%; esta tendencia se ha mantenido en los siguientes meses del presente año, permitiendo que este indicador se mantenga bajo los 770 puntos. Con esto el Ecuador se vuelve un país atractivo para la inversión extranjera, además de obtener ventajas al momento de negociar préstamos y establecer condiciones. (EKOS, 2021).

1.4.2 Análisis Del Sector.

“Hasta la Luna” forma parte del sector cosmético, ya que sus productos están enfocados en el cuidado de la piel y en realzar la belleza de sus clientes.

La Tabla 1 indica la actividad económica de la empresa según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2020)

Tabla 1. Sectores de la Industria para una Empresa Cosmética

CIU	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C202	Fabricación de otros productos químicos
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
C2023.3	Fabricación de perfumes y preparados de tocador
C2023.31	Fabricación de perfumes y cosméticos: perfumes y aguas de colonia, preparados de belleza y de maquillaje, cremas solares y preparados bronceadores, preparados para manicura y pedicura.

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. INEC, 2012. Pp. 49

Elaboración: Autor

La industria cosmética está conformada por una gran cantidad de productos, por esta razón se la dividen en categorías, la Figura 4 permite evidenciar las diferentes categorías existentes y como se relacionan entre ellas.



Figura 4. Clasificación de productos cosméticos según su categoría

Fuente: Estudio del efecto socio-financiero de la industria cosmética en la ciudad de Quito durante el año 2019. Andrea Murillo Murillo, 2021. Pp. 15

En este contexto Murillo A. (2021) nos indica que, en el año 2019, las categorías con mayor crecimiento fueron cuidado de la piel, fragancias y maquillaje con un crecimiento de 6,06%, 4,08% y 2,86%. Esta tendencia es importante dado que es precisamente en estas categorías en las que se enfoca y desarrolla productos “Hasta la Luna”.

1.4.3 Ciclos Económicos.

Los productos ofertados por “Hasta la Luna” son de uso diario, por lo que, dependiendo de la constancia del cliente para usarlos, se ha evidenciado la necesidad de una recompra cada 4 a 5 meses aproximadamente. Es importante tener en cuenta que el sector se encuentra en constante movimiento por lo que no entra dentro de una categoría estacional.

2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO

2.1 Formulación del problema

¿Cuál sería el modelo de gestión estratégica que permita mejorar el posicionamiento en el mercado de la microempresa comercializadora de productos cosméticos?

2.2 Justificación

Actualmente los mercados no tienen fronteras, por esta razón las empresas requieren establecer estrategias que les permitan darse a conocer de manera concreta y sólida en el mercado al cual se dirigen. En este sentido toda organización grande o pequeña, necesita de una planificación estratégica, que le apoye a establecer y cumplir metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo (Geissdoerfer et al., 2018). Así también, es importante contar con estrategias de investigación de mercado que ayuden a resolver, con mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios en cuanto a su posicionamiento, de tal modo, que ayude al comerciante o empresario a realizar una adecuada toma de decisiones y así lograr la satisfacción de sus clientes (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017).

En este contexto es importante indicar que una planificación estratégica es aquella que permite a la organización definir de forma clara quien es, donde esta y donde quiere llegar, esto se consigue a través de analizar la situación actual de la empresa, conocer el mercado al que se dirige, conocer su proceso productivo, conocer a la competencia, y establecer metas específicas (D'Alessio, 2008).

Por esta razón la presente investigación propone establecer un plan estratégico para una empresa productora y comercializadora de productos cosméticos y para el cuidado de la piel, que permita mejorar su posición competitiva en el mercado.

Esta investigación se planteó para permitir a la microempresa tener objetivos definidos de manera que se pueda aprovechar los esfuerzos, recursos y capitales invertidos, todo

esto con la premisa de cumplir las expectativas del cliente, obteniendo así una ventaja competitiva frente al resto de empresas de este sector comercial.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de gestión estratégico para la mejora del posicionamiento de mercado en una microempresa dedicada a la comercialización de productos cosméticos.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Definir la estructura organizacional de la empresa y realizar un análisis situacional de su posición actual para elaborar la planificación estratégica de la empresa.
- Diseñar estrategias que permitan a la empresa llegar al mercado objetivo y posicionarse como una marca de cosméticos natural cubriendo con las demandas y exigencias del segmento.
- Elaborar un plan de acción acorde a las estrategias planteadas para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Historia de la Cosmética

Las grandes empresas de productos cosméticos generan miles de millones de dólares de ingresos al año, esto debido a que, desde tiempos inmemoriales los humanos han tenido el hábito de modificar su aspecto externo ya sea para tener la posibilidad de éxito social, en las guerras, en el amor, en resumen, para aumentar su autoestima (Oh & Rugman, 2006, p. 2).

Se cree que el inicio de esta industria tuvo lugar cuando los antiguos egipcios descubrieron las propiedades de los aceites, es así como la primera evidencia arqueológica de la existencia de los cosméticos proviene de las tumbas de faraones. Posteriormente la industria continua su crecimiento en la época hasta convertirse en una importante parte de la sociedad, lo cual se evidenciaba en el uso de aceites, lápices de ojos, y productos similares para mejorar el aspecto. (Gonzalez & Bravo, 2017, pág. 6)

El repunte del uso de cosméticos llego con la Revolución Industrial y los avances en Química, la industrialización bajó los precios y formuló productos con ingredientes menos peligrosos para la salud, los principales productos fueron barra de labios, polvo facial de zinc y sombra de ojos. En 1920 se inició la comercialización en masa de los productos cosméticos, esto hizo que la industria fuera rentable. El repunte de la industria cinematográfica apoyo a su crecimiento, las personas querían más cosméticos y buscaban no mostrar defectos y verse como las estrellas de cine. (Gonzalez & Bravo, 2017, pág. 8)

3.1.1 *La industria cosmética en el Ecuador*

El crecimiento en la industria cosmética es evidente en todo el mundo, en el Ecuador se evidencia principalmente en la creciente comercialización de este tipo de productos a través de catálogos de forma independiente y directa para el cliente. En este contexto Maldonado (2018, pág. 46) nos indica que durante el 2018 el mercado de la belleza representó para el país el 1,6% del PIB generando \$1000 millones al año, este mercado

crece a un ritmo de 10% anual y genera 3500 puestos de trabajo directos y 400 mil indirectos, dentro de los puestos indirectos se incluye a las consultoras de venta por catálogo. De igual manera nos menciona que los empleos que este sector genera en el país el 95% es para mujeres y 5% para hombres, siendo importante conocer que de los empleos destinados para mujeres el 82% son madres de familia y el 18% son solteras y sin hijos.

Murillo (2021, pág. 14) explica que el modelo de comercialización aplicado por el sector permite a las empresas reducir costos y evitar tener una relación de dependencia con los vendedores, pero no puede garantizar una venta fija o establecida de cada vendedor; en contraste el vendedor tiene independencia, pero requiere esforzarse para obtener ingresos dado que no existe un sueldo fijo mensual. Ha sido este modelo el que ha permitido el importante crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años, Maldonado (2018, pág. 46) indica que en el país existen 47 empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de cosméticos, perfumes y productos de cuidado personal. 65% son extranjeras y 35% nacionales, entre estas hay empresas grandes, pequeñas y medianas, micros y maquiladoras.

Siguiendo esta línea Maldonado (2018, pág. 47) indica que según cifras oficiales de Procosmeticos 98 de cada 100 hogares ecuatorianos posee al menos 5 productos de belleza siendo en su mayoría perfumes, bronceadores, cremas, protector solar, colonias; esto ha permitido que en el país se comercialicen 51,5 millones de productos cosméticos anuales.

Entre las empresas de mayor crecimiento en el país están Belcorp, Oriflame y Yanbal; siendo Laboratorios Phyto Pharma una importante compañía nacional que tiene un crecimiento anual de 40% en todas sus líneas, ellos tienen su producción dentro del país, pero su materia prima es importada, por lo que garantizan la calidad de sus productos (Murillo A. , 2021, pág. 23).

Al ser este un sector que se encuentra consolidado y en crecimiento, es importante también indicar que también se mueve con la actual tendencia de los consumidores a buscar productos más sanos, más amigables con el medio ambiente y que eviten el uso de productos químicos; esta parte de la industria también ha crecido dentro del país

generando productos de eficacia similar, con precios accesibles y de producción nacional, es decir que dinamiza la economía a todo nivel (Gonzalez & Bravo, 2017, pág. 8).

3.2 Planificación Estratégica

Taylor y Fayol buscaban establecer un método científico que apoyara a las empresas a que la planificación actuara como un instrumento de dirección, es así como Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, del cual surgieron 4 fundamentales: de planeación, de preparación, de control y, de ejecución; mientras que, Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Ortiz Diaz, 2017, pág. 190).

Es así como la planificación estratégica es una herramienta que permite desarrollar procesos que culminan en la obtención de una meta u objetivo; en este sentido Robbins & Coulter (2014, pág. 242) definen planificación estratégica como “un proceso que abarca evaluación, implementación y evaluación de estrategias”.

En este contexto D'Alessio (2008, pág. 4) indica que “la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos” es decir que es gracias a la planificación estratégica que una empresa puede desarrollar y ejecutar procesos que la llevaran a alcanzar sus objetivos.

3.2.1 Importancia

La planificación estratégica es importante para una organización ya que permite conocer el camino a seguir y determinar los errores que le impiden alcanzar los objetivos, Quiroa (2020) continua indicando que la importancia de la planificación estratégica radica en que permite formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, las cuales deben ser desarrolladas de forma interfuncional dentro de la empresa, de esta manera los objetivos propuestos serán alcanzados.

Es así como Chiavenato & Sapiro indican que (2017, pág. 27) con el tiempo se ha evidenciado que las empresas y organizaciones que planean su estrategia presentan desempeño superior a las que no lo hacen, entre los principales cambios que presentan estas empresas debido a la planificación se incluyen el cambio de la responsabilidad de planificación del personal a los gerentes de línea, la descentralización de la planificación a las unidades de negocio, más atención a los cambios ambientales, una selección más sofisticada de técnicas de planificación y más atención a la organización y la cultura. Siguiendo esta línea Bryson, Hamilton & Van Slyke (2018) sostienen que la planificación estratégica es útil si se lleva a cabo de manera adecuada, involucrando a los gerentes de línea, definiendo correctamente las unidades de negocio, teniendo pasos de acción claros e integrando el plan con otros controles organizacionales.

3.2.2. *Estructura de la Planificación Estratégica de las organizaciones*

Fred David (2003, págs. 37-38) propone los siguientes pasos como necesarios para la realización de una planificación estratégica:

- **Establecer la visión:** es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo.
- **Establecer misión y valores:** la misión es una declaración del objeto, propósito o razón de ser de la empresa; en tanto que, los valores son cualidades positivas que posee una empresa. La misión y los valores le dan identidad a la organización.
- **Análisis externo de la empresa:** consiste en evaluar el entorno de la empresa con el objetivo de conocer su situación, detectar oportunidades y amenazas, tanto actuales como posibles tendencias. Este análisis incluye factor económico, social, política y tecnológica; así como clientes, proveedores y competencia.
- **Análisis interno de la empresa:** consiste en el estudio de los aspectos dentro de la empresa, con el objetivo de conocer el estado o capacidad de ella, es decir detectar sus fortalezas y debilidades. En este análisis se evalúan los recursos de una empresa: financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

- **Establecer objetivos generales:** consiste en definir los objetivos que determinan el rumbo de la empresa y se establecen de largo plazo.
- **Diseño, evaluación y selección de estrategias:** consiste en establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos antes planteados. Para esto se evalúa la información del análisis externo e interno, la declaración de misión y valores, los objetivos y finalmente las estrategias que se hayan utilizado en el pasado; con todo esto se diseña estrategias factibles y se determina sus ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- **Diseño de planes estratégicos:** consiste generar documentos en donde se especifica como se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, como se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. Un plan estratégico debe señalar:
 - Cuáles serán los objetivos específicos
 - Cuáles serán las estrategias específicas que permitan alcanzar los objetivos específicos.
 - Que recursos se van a utilizar y como se van a distribuir.
 - Quienes serán los encargados de la ejecución de las estrategias.
 - Cuando se implementaran las estrategias y en qué tiempo se obtendrá los resultados.
 - Cuanto será la inversión requerida para la ejecución de cada estrategia.

En contraste, D'Alessio (2008, págs. 10-11) indica los siguientes puntos como importantes en la formulación del proceso o planificación estratégica:

- Debe iniciarse con el establecimiento de la visión y la misión de la organización, la explicación de los intereses organizativos, sus valores y el código ético del mismo.
- La evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización
- Análisis del sector industrial y del competidor
- La determinación de los objetivos estratégicos a largo plazo;
- Finalmente, la identificación y selección de las estrategias específicas que permiten la competitividad de la organización a lograr en la esfera local y/o global para lograr la visión establecida.

La figura 5 muestra de forma resumida la propuesta de D'Alessio para la creación de un planteamiento estratégico.

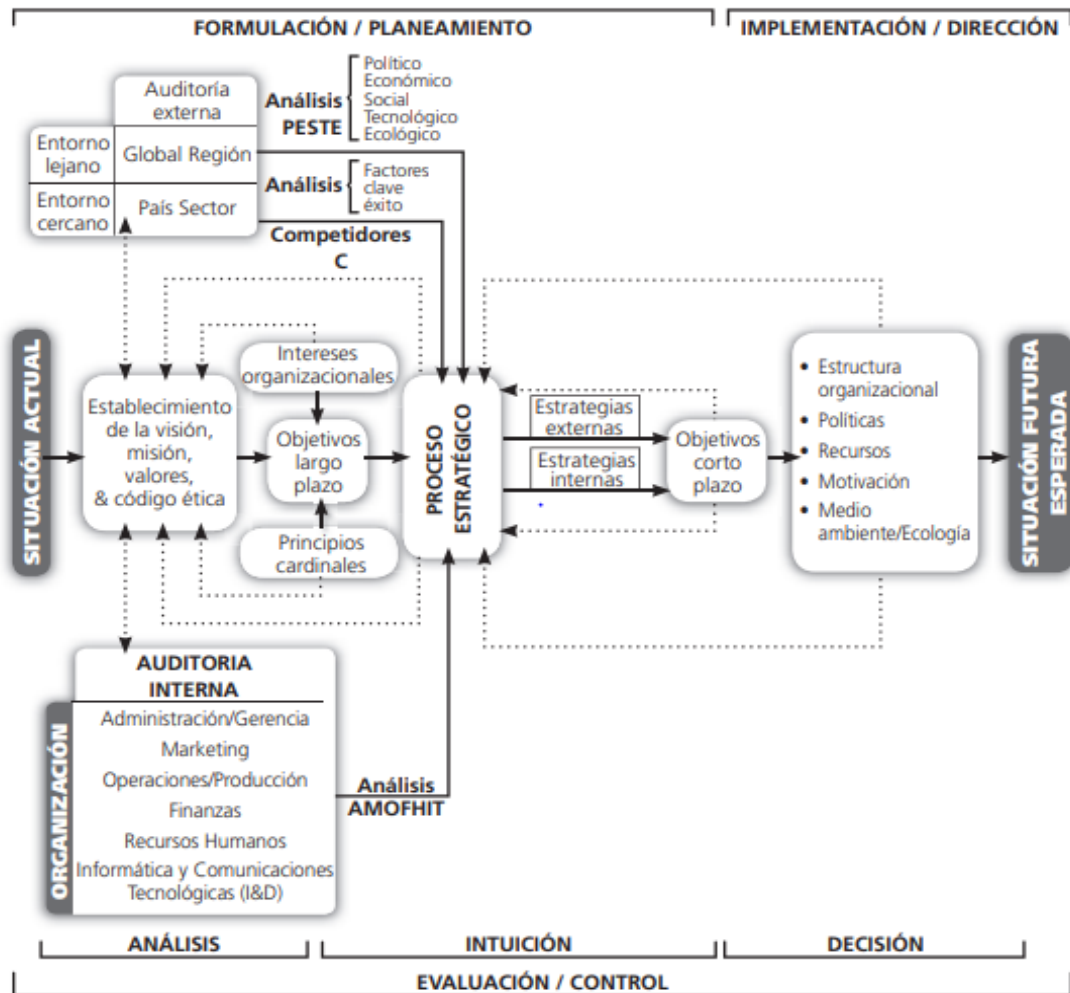


Figura 5. Planeamiento estratégico

Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. D'Alessio, Fernando, 2008. Pp. 12

3.3 Estudio y posicionamiento de Mercado

3.3.1 Estudio de Mercado

Según David (2003, pág. 331) el estudio de mercado “es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y

servicios, los investigadores emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información”.

Siguiendo esta línea, Sánchez (2015) indica que existen diferentes tipos de estudio de mercado y los define de la siguiente manera:

- **Cualitativo:** consiste en analizar y estudiar el mercado a través de variables que no pueden ser medidas. En este tipo de estudio los gustos juegan un papel importante.
- **Cuantitativo:** consiste en utilizar datos extraídos de una muestra poblacional para extraer conclusiones.
- **Primario:** hace referencia a la forma de obtener los datos, un estudio primario es aquel en que se extrae información a través de un estudio de campo.
- **Secundario:** también hace referencia a la forma de obtener datos, este tipo de estudio es más económico y obtiene la información de libros, artículos, revistas, etc.

3.3.2 *Posicionamiento de Mercado*

David (2003, pág. 577) indica que posicionamiento de mercado se refiere a “la percepción que los consumidores poseen sobre determinadas marcas, nombres comerciales o empresas en relación con sus competidores”.

En este sentido Sanchez & Jaramillo (2018, págs. 15-16) indican que “el posicionamiento juega en la actualidad un papel muy importante para las empresas, ya que permite ubicar de manera específica el lugar que ocupa una empresa o un producto en la mente de los consumidores”. También indican que, con una buena estrategia de posicionamiento, un producto o servicio dará su propuesta única de ventas, conocida como USP (*Unique Selling Proposition*).

El posicionamiento de mercado se presenta como una importante estrategia en la actualidad debido a la gran cantidad de información que circula a todo nivel, esta permite

que el cliente tenga conocimiento de todo tipo de marcas y productos, es decir en el mismo sector económico se puede encontrar productos o servicios con beneficios parecidos. Por esta razón la estrategia de posicionamiento logrará que la organización se oriente a resaltar las características más importantes del producto o servicio, lo cual permitirá atraer al cliente, fidelizarlo y mantenerlo (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 61)

Para definir de forma clara el posicionamiento de mercado, Sanchez & Jaramillo (2018) indican los siguientes tipos de posicionamiento de mercado:

- **Diferenciación:** busca destacar la característica que hace única a la marca o producto, el diseño, composición o servicio que resalta por encima de la competencia.
- **Beneficio:** consiste en resaltar el valor adicional que presenta el producto o servicio en sí mismo, beneficiando al consumidor.
- **Competitivo:** se basa en resaltar los beneficios o ventajas del producto o servicio al compararlos con la competencia, es decir indicar que puede ser lo mismo, pero es mejor.
- **Nicho de mercado:** consiste en enfocar el producto o servicio a satisfacer las necesidades específicas de un mercado.
- **Estratégico:** consiste en ofertar un estatus o prestigio a quienes adquieren el producto o servicio.
- **Uso Específico:** consisten en posicionar el producto o servicio según el lugar en donde se encuentren.
- **Calidad y Precio:** es una estrategia para relacionarse con atributos como exclusividad y lujo, por esto basan su posicionamiento en la calidad del producto y su precio.

- **Estilo de Vida:** consiste en posicionarse según el estilo de vida del consumidor objetivo, es decir mostrar el producto como la alternativa para personas que viven de cierta forma.
- **Posicionamiento Social de la Empresa:** consiste en dar a conocer a la empresa por su compromiso social o respeto por el medio ambiente y basan su posicionamiento en aspectos como ser ecoamigable o contribuir en un estilo de vida saludable.
- **En función de un particular seleccionado:** consiste en centrar el posicionamiento en algo específico, como el precio más barato del mercado o el único que llega a un lugar; sin embargo, esto implica riesgos porque si en el futuro se desea realizar un cambio esto generaría gastos extra.

Con la información recabada es posible concluir que todas las estrategias de posicionamiento pretenden de alguna manera resaltar una ventaja, beneficio o atributo del producto o servicio que la empresa oferta, en este sentido son aplicables a toda organización, sin embargo, es indispensable para tener los resultados deseados, que se tenga en cuenta el sector, la competencia y el cliente al cual se dirige.

3.4 Investigación de Mercado

Una investigación de mercado es aquella que te permite conocer el entorno de la empresa, para que sea posible determinar si una idea de negocio es viable; esta investigación incluye al macroentorno, por lo que da una clara idea acerca de la situación política, económica, social, ambiental, etc. del sector en el que se desarrolla la empresa; y, al microentorno, es decir entrega información sobre los clientes, la competencia y los proveedores (David, 2003, pág. 332).

D'Alessio (2008, pág. 172) indica que el mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor, es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio. Este concepto es necesario ya que permite entender las necesidades a satisfacer o la orientación del producto o servicio que se va a ofertar.

3.4.1 Análisis del macroentorno

Como se mencionó anteriormente el análisis del macroentorno permite determinar si la empresa es capaz de afrontar los cambios actuales y futuros en el sector en el que se desenvuelve (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 64); para realizar este análisis una de las herramientas mas efectivas y utilizadas es el análisis de PESTEL, el cual pretende compilar los principales puntos que una empresa debe tomar en cuenta dentro de seis factores que permitieran a la empresa detectar situaciones de peligro, tendencias y patrones de comportamiento, para de esta manera prever futuras direcciones de cambio en el entorno (David, 2003).

A continuación, se detalla cada factor según la perspectiva de (David, 2003):

- **Factor Económico:** incluye indicadores básicos macroeconómicos como PIB, inflación, tasa de interés, tasa de desempleo, tipo de cambio, etc.
- **Factor Político:** son las políticas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa o emprendimiento.
- **Factor socio cultural:** son el conjunto de tradiciones, cultura, nivel de educación, estilo de vida, etc., que unidos al conocimiento del producto y nivel de sensibilización con el mismo, inciden sobre las decisiones que toman los clientes.
- **Factor tecnológico:** hace referencia a la evolución técnica de la producción, que permite la aparición de nuevos productos o servicios, la reducción de costos de producción, etc.
- **Factor Legal:** conjunto de leyes, reglamentos y normativas del país en el que se encuentra el negocio. Es importante tener en cuenta licencias, legislación laboral, ambiental, patentes, etc.

- **Factor Ecológico:** las tendencias del mercado han incluido a este factor volviéndolo indispensable en el desarrollo de todo negocio, el análisis incluye todo aquello que está directamente relacionado con la conservación del medio ambiente como son niveles de contaminación permitidos, vertido de residuos, protección de zonas, etc.

De esta manera Betancourt (2018) indica que el análisis PESTEL incide directamente en el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa, es decir que cada situación analizada de cada factor debe ser identificada como una oportunidad o amenaza.

3.4.2 Análisis del microentorno

El microentorno es aquel directamente relacionado con el día a día de la empresa, se enfoca en conocer a los principales actores del giro del negocio, es decir productos disponibles, proveedores, clientes y competencia (Chiavenato & Sapiro, 2017, pág. 73).

Para realizar de forma eficiente este análisis se hace uso de las 5 fuerzas de Porter, las cuales permiten determinar qué tan atractivo es un producto o servicio dentro de determinado sector. Según (D'Alessio, 2008) estas fuerzas influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa, de esta forma la clave está en posicionar a la empresa en una situación en el mercado en la que se pueda defender de estas fuerzas o bien influenciarlas en su favor (Figura 6).

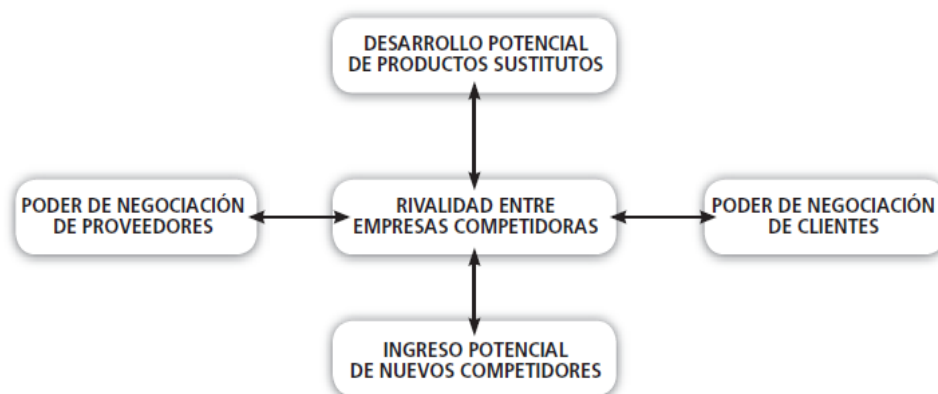


Figura 6. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Fernando D'Alessio. 2008. Pp. 139

A continuación, se detalla como Porter (2017, págs. 33-51) indica que cada una de estas fuerzas influyen en el microentorno de la empresa:

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas, por lo que las estrategias que siga una empresa tienen éxito sólo si proporcionan una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

Las principales estrategias deben enfocarse a acciones como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas tiende a aumentar si aumenta el número de competidores, los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, disminuye la demanda de los productos de la industria y/o la reducción de precios se vuelve común. También hay una tendencia al aumento de la rivalidad cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, las barreras para salir del mercado son altas, los costos fijos son elevados, el producto es perecedero, etc.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

Si una empresa nueva ingresa con facilidad en una industria, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta. Entre las barreras de ingreso se puede mencionar la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas y la saturación potencial del mercado.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Hace referencia a la competencia que se origina con los fabricantes de productos sustitutos, la presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio establecido, ya que determina que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas generadas por los productos sustitutos son indirectamente proporcionales al precio de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide en base a su participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores, esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación es importante y afecta la intensidad de la competencia en una industria.

El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que adquieren son estándar o poco diferenciados, por lo que los consumidores se encuentran en capacidad de negociar el precio, la cobertura de la garantías y paquetes adicionales.

El uso del internet y la masificación de la información ha provocado un incremento en el poder de negociación de los consumidores.

3.5 Diagnóstico de la situación

Una vez realizado el análisis del micro y macroentorno podemos obtener puntos que definan de manera clara la situación actual de la empresa, para posteriormente establecer estrategias que le permitan mantenerse y crecer en el tiempo; la forma más común y efectiva de establecer este análisis es a través de una matriz FODA, misma que recibe el nombre de los elementos que la conforman Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas (Robbins & Coulter, 2014).

3.5.1 Matriz FODA

(David, 2003) indica que el objetivo de un análisis FODA es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico.

De igual manera (David, 2003) indica que esta matriz consta de dos pilares básicos, que se detallan a continuación:

- **Análisis Interno:** estudia el liderazgo, la estrategia, las personas que trabajan en la empresa, los recursos que tienen y los procesos. Este análisis incluye las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa, las fortalezas indican las destrezas que tiene la empresa que la hacen diferente de sus competidores; mientras que, las debilidades muestran los factores que ponen a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia.

- **Análisis externo:** estudiar el mercado, el sector y la competencia. Este análisis incluye las oportunidades y las amenazas del entorno en el que se desarrolla la empresa; en las oportunidades se debe incluir aquellos factores del entorno que permitirán a la empresa tener desarrollo, en tanto que, en las amenazas se debe notar los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.

La Figura 7 presenta un esquema propuesto por el autor de la matriz FODA.

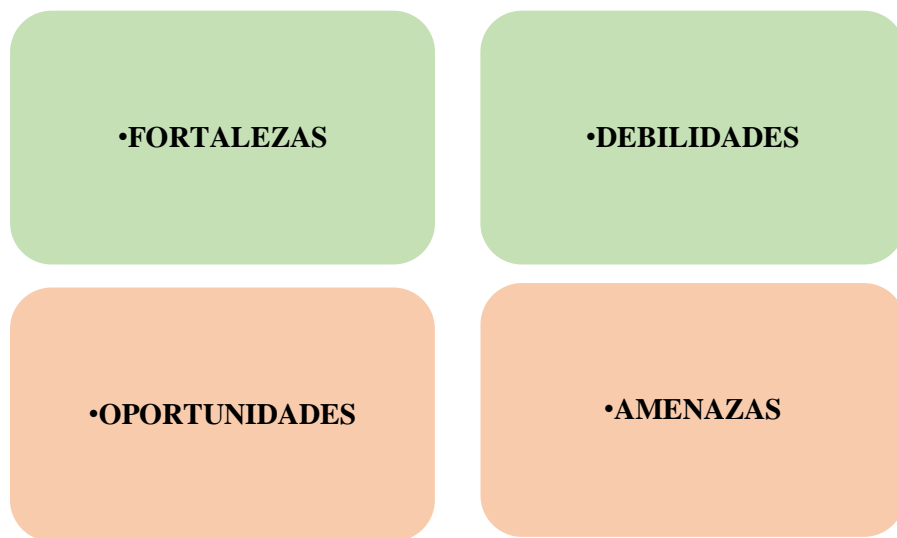


Figura 7. Matriz FODA

Elaboración: Autor

En este contexto D'Alessio (2008, pág. 266) señala que la matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

3.5.2 *Matrices de Evaluación*

Para completar este análisis, David (2003, pág. 207) indica que las matrices de evaluación de factores externos (MEFE) y de factores internos (MEFI), son instrumentos de

diagnóstico ponderado, a través de las cuales es posible establecer de forma cuantitativa la situación actual de la empresa; de esta manera permiten continuar con el diagnóstico de la empresa de forma más profunda que numéricamente indica los puntos que se debe priorizar.

Sanchez (2020, pág. 68) indica que para elaborar estas matrices se deben seguir los pasos que se detallan a continuación:

1. Realizar dos cuadros, uno detallando cada fortaleza y debilidad, y el otro detallando cada oportunidad y amenaza. Es importante que dentro de cada elemento (fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza) se priorice factores, de manera que se escoja los que más influencia tienen al momento en la empresa.
2. Asignar valores en cada cuadro a cada factor, los cuales deben ir desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Es importante tener presente que la sumatoria de cada cuadro debe ser 1, es decir que la sumatoria de los factores de fortalezas y debilidades es 1; y, la sumatoria de los factores oportunidades y amenazas es 1.
3. Asignar una calificación a cada factor en cada cuadro, definiendo la calificación según la siguiente indicación:
 - Un factor negativo (debilidad y amenaza) calificación 1 o 2 dependiendo de la relevancia que tenga el factor.
 - Un factor positivo (fortaleza y oportunidad) calificación 3 o 4 dependiendo de la relevancia que tenga el factor
4. Definir la calificación ponderada, para lo cual debe multiplicarse el peso de cada factor por la calificación correspondiente de cada variable y así obtener la calificación ponderada.
5. Determinar el valor ponderado, a través de sumar el valor final de cada factor. Teniendo que el total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto).

3.6 Matriz de Intereses Organizacionales

“Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete, son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo” (D'Alessio, 2008, pág. 218).

La Figura 8 presenta el modelo propuesto para esta matriz y permite evidenciar que consiste en una evaluación de los fines de la organización que le permitirán alcanzar el éxito y mantenerse en el largo plazo.

MATRIZ DEL INTERÉS ORGANIZACIONAL			
Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas			
Aumento del retorno sobre la inversión			
Aumento de la participación del mercado			
Desarrollo de los valores corporativos			

Figura 8. Matriz de Intereses Organizacionales

Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Fernando D'Alessio. 2008. Pp. 218

3.7 Planificación de Marketing

Alonso (Alonso, 2009, pág. 188) establece que un plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado, su periodicidad depende del tipo de plan, pudiendo ser de un mes hasta cinco años. De igual manera indica que existen diferentes estrategias que permitirán cumplir este objetivo, las mismas que son:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque o alta segmentación

Por otro lado, es importante conocer que el marketing es un proceso en el cual las empresas crean valor para el cliente de manera que los puede reconocer, es decir, crean la esencia que les permite establecer relaciones sostenibles con el consumidor con el objetivo de hacer que se quede y de conquistar nuevos clientes (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 37). Esto indica que el objetivo del marketing estratégico es identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes, averiguar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, evaluar el futuro de esos mercados, guiar a la empresa en escudriñamiento de oportunidades y trazar un plan de acción que consiga los objetivos buscados (Rivera, 2015, pág. 25).

En este contexto Stanton, Etzel, & Walker (2004, pág. 606) establecen que un plan de marketing tiene el siguiente contenido:

1. **Resumen Ejecutivo:** En 1 o 2 páginas se describe y se explica el plan a aplicar.
2. **Análisis de la situación:** cada plan es una derivación de la estrategia de marketing que tiene la empresa. En este paso se empieza a estructurar el plan.
3. **Objetivos:** Estos deben contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales y las metas estratégicas de mercadeo.
4. **Estrategias:** Estas deben indicar los mercados meta que la empresa busca satisfacer mediante la combinación de precio, producto, distribución y promoción.
5. **Tácticas:** Son las acciones que se van a realizar para llevar a cabo el plan de marketing.
6. **Programas Financieros:** En este punto se tienen en cuenta: las ventas proyectadas, gastos e ingresos y la cantidad de recursos que se dedicaran a las actividades.
7. **Calendario:** De las actividades de marketing a realizar a lo largo del año.

8. Procedimiento de Evaluación: En este paso se analiza si se cumplió lo que se deseaba. Esta información se toma para hacer ajustes a las estrategias, tácticas e incluso a los objetivos.

3.7.1 *Marketing Mix*

Según Rivera (2015, pág. 205) el Marketing Mix hace referencia al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con sus objetivos, es decir que está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las 4Ps: Producto, Precio, Posición/Plaza y Promoción (Publicidad).

En este contexto Martínez, Ruiz, & Escrivá (2014, págs. 13-15) describen cada elemento del Marketing Mix de la siguiente manera:

- **Producto** es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Las decisiones y estrategias relativas al producto incluyen:
 - Cartera de productos
 - Marca, modelo, envase, etc. que acompañan al producto y son su portada frente al consumidor
 - Diferenciador
 - Servicios relacionados
 - Modificación y eliminación de productos
 - Desarrollo de nuevos productos

- **Precio** es la cantidad que el cliente paga por el producto y determina los beneficios que obtiene la empresa en cada venta. A diferencia que con el producto las decisiones tomadas referente al precio se pueden hacer en el corto plazo, entre ellas están:
 - Costos en los que se incurre para elaborar el producto
 - Margen en la venta del producto
 - Descuentos
 - Criterios de fijación de precios

- Repercusión en los cambios de precio
- **Plaza (Distribución)** hace referencia a la colocación del producto donde el consumo tiene lugar. Aquí se incluye todas las decisiones relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el de consumo, entre estas están:
 - Tipo de canal de distribución
 - El Merchandising
 - Actividades de logística
 - Actividades de distribución física
- **Promoción (Comunicación)** se refiere a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y sus beneficios. Incluye actividades como publicidad, propaganda, venta personal, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas, etc. Las decisiones incluyen:
 - La estrategia de dirección de ventas
 - Presupuesto para comunicación
 - Herramientas de comunicación

3.8 Plan de Acción

Oschman (2017) indica que la última etapa del proceso de la administración estratégica es su implantación, sin la cual las organizaciones son incapaces de obtener los beneficios, es así como, el plan de acción es aquel que marca el camino que la empresa u organización va a seguir, a través de él podemos volver palpable las conclusiones obtenidas en los análisis previos, también este establece:

- Los objetivos que se buscará cumplir a través de este plan.
- Los indicadores que permitirán evaluar si al final de un periodo determinado este objetivo se cumplió.
- Las estrategias planteadas para cumplir cada objetivo.

- Las actividades que se realizará en cada estrategia.
- El personal responsable de que cada actividad se cumpla

4. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA “HASTA LA LUNA”

4.1 Análisis Externo

4.1.1 Análisis PESTEL

4.1.1.1 Entorno Político

La situación política del país tuvo un cambio radical con la entrada del gobierno de Guillermo Lasso, generando confianza a nivel internacional desde el primer momento, lo cual se vio reflejado en la caída del riesgo país en abril de 2021, pasando de 1169 a 719 puntos (EKOS, 2021). La disminución del riesgo país vuelve al Ecuador un lugar atractivo para la inversión extranjera y también le permite tener acceso a créditos más convenientes.

Entre las principales políticas de gobierno de Guillermo Lasso está la creación de nuevas plazas de trabajo a través del apoyo e impulso de pequeños y medianos emprendedores, lo cual busca el aumento en la generación de empleos que permitan la reactivación económica en el país. Esto unido a la intención del gobierno de aperturar nuevos mercados que le den a los productores opciones y oportunidades en la adquisición de materia prima y en el destino de sus exportaciones permitirán el fortalecimiento de pequeñas, medianas y grandes empresas. (Lasso, 2021)

4.1.1.2 Entorno Económico

El Banco Central del Ecuador indica en su boletín 116 que el Ecuador está mostrando una recuperación económica importante, lo cual se ve evidenciado en el crecimiento de 10,5% en el consumo de los hogares, el aumento de 16% en las exportaciones, y el incremento de 9,8% en el componente de inversión (Banco Central del Ecuador, 2020).

En contraste Guillermo Lasso en su plan de gobierno indica que una de las consecuencias de la pandemia ha sido la existencia de más de un millón de personas desempleadas generando un alto nivel de informalidad, esto ha provocado que las familias disminuyan

sus ingresos económicos considerablemente y por ende su capacidad adquisitiva de productos y servicios tanto locales como importados. (Lasso, 2021)

Es así como las políticas planteadas por el nuevo gobierno para solventar las necesidades de liquidez en las pequeñas y medianas empresas, a través de líneas de microcréditos emergentes con tasas de interés reducidas y mayores plazos de pago, buscan permitir que los negocios se mantengan activos, evitando que se reduzcan las plazas laborales y que por ende aumente la informalidad en el país (Lasso, 2021).

4.1.1.3 Entorno Social

Ecuador atraviesa una crisis social que impacta a todo nivel, “la pobreza llega a un 35% de la población y aunque el desempleo formal apenas bordea el 6%, una gran parte de la población vive del subempleo” (Barria, 2021). Este panorama se vio incrementado durante la pandemia debido al cierre de pequeñas y medianas empresas, y a la alta migración hacia el Ecuador por la cercanía geográfica y la moneda oficial.

Sin embargo, estos factores al momento se presentan como una oportunidad, ya que esta mano de obra permite a los negocios pequeños reducir costos y mantenerse en el mercado actual que aún está buscando superar la crisis sanitaria y reactivarse. Es importante indicar que gracias a la migración esta mano de obra es diversa por lo que se puede adaptar a diferentes tipos de industrias.

4.1.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología representa en la actualidad un factor fundamental para el sector industrial, siendo determinante para su desarrollo. En este contexto Ecuador no se encuentra entre los países con mayor desarrollo tecnológico como lo indica (García, 2018)

Según el Instituto ADEN, en su Ranking de Competitividad para América Latina 2017, Ecuador ocupa el puesto 10 entre 18 economías analizadas en lo que respecta a competitividad; este puesto bajo se debe, entre otros factores, al acceso a la

tecnología, punto en el que Ecuador tiene una calificación de 3,6 sobre 10 puntos posibles (García Ortega, 2018) .

A nivel productivo la industria cosmética tiene un bajo requerimiento tecnológico, sin embargo gracias a la globalización y la facilidad que tiene ahora el cliente de obtener información, es importante entender que estos clientes altamente informados son exigentes, por esta razón el factor tecnológico se vuelve fundamental en la comunicación y servicio al cliente, siendo un importante punto la inclusión e implementación de software para el manejo administrativo, ventas, servicio al cliente, etc., permitiendo que la empresa se vuelva eficiente, efectiva y oferte el servicio demandado por el cliente.

4.1.1.5 Entorno Ambiental

El importante crecimiento que ha tenido el sector cosmético ha provocado también que nazcan nuevas preocupaciones acerca del manejo ambiental de este sector, en este sentido (Zuluaga & Hernández, 2016) indican que hay una creciente preocupación acerca de la industria cosmética y su gestión ambiental, es así como se ha encontrado evidencias de residuos de materias usadas en la elaboración de cosméticos en las fuentes de agua, generando toxicidad y bioacumulación.

Este antecedente permite establecer que el manejo ambiental se ha vuelto una prioridad dentro del sector, presentándose como una oportunidad para aquellos negocios cuyo enfoque está en la producción orgánica, natural o amigable con el medio ambiente. Este representa un punto también muy valorado por los clientes, ya que en la actualidad existe una importante tendencia al consumo de productos que se encuentran en esta línea de producción y que por ende ofrecen garantías de salud al consumirlos.

En referencia a políticas ambientales es importante indicar que en el país existe una normativa que orienta a las empresas a establecer un manejo ambiental que permita tener procesos específicos dentro de su proceso productivo para evitar la contaminación a través de realizar principalmente un manejo adecuado de residuos. En este sentido si bien no existen políticas específicas para el sector, es importante mencionar que la normativa

ambiental existe y debe ser tomada en cuenta al momento de la planificación estratégica de la empresa, la misma que debe incluir el tema ambiental.

4.1.1.6 Entorno Legal

El Ecuador cuenta con una constitución que estable el reconocimiento a la propiedad privada y al ejercicio de actividades productivas y comerciales, es decir que existe toda una normativa que busca asegurar el desenvolvimiento de las empresas de todos los tamaños. Por esta razón se puede decir que el ambiente legal es favorable para las empresas y permite un libre ejercicio.

4.1.2 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

Continuando con el análisis de la situación externa de la empresa la Tabla 3 permite evidenciar un ponderado de los factores externos que influyen en la empresa a través de la Matriz EFE

Tabla 2. Matriz de evaluación de Factores Externos “Hasta la Luna”

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tendencia del mercado mundial hacia los productos naturales.	0,15	4.0	0,60
Nuevas tecnologías para el desarrollo de productos.	0,05	2.0	0,10
Salida de competidores que no logran mantenerse en el tiempo.	0,15	3.0	0,45
Sector cosmético en crecimiento.	0,15	4.0	0,60
AMENAZAS			
Competencia posicionada en el mercado.	0,20	1.0	0,20
Productos naturales falsos en el mercado que provocan incredulidad en el cliente.	0,10	2.0	0,20
Recesión económica debido a la pandemia.	0,10	3.0	0,30
Disminución de consumo del producto al no ser de primera necesidad.	0,10	2.0	0,20
TOTAL	1,00		2,65

Elaboración: Autor

La ponderación del sector externo permite establecer que la empresa responde eficientemente ante las amenazas a pesar de no tener una gran estructura, sin embargo, al estar apenas sobre el promedio es importante no descuidar los puntos importantes establecidos en el sector externo y establecer estrategias que permitan a la empresa mantenerse y crecer.

4.2 Análisis Competitivo

4.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

4.2.1.1 Poder De Negociación Con Los Proveedores

En el país se puede encontrar diferentes proveedores de los insumos que usa “Hasta la Luna”, para estos proveedores locales se ha conseguido condiciones beneficiosas para la empresa, por esta razón se puede decir que “Hasta la Luna” tiene poder de negociación con estos proveedores obteniendo precios convenientes y eligiendo el proveedor que sea más conveniente para sus necesidades.

“Hasta la Luna” tiene envases únicos que no se encuentran disponibles en el mercado nacional, ya que este envase es importado, se puede decir que este proveedor en específico tiene el poder de negociación, ya que la empresa no puede manejar condiciones de pago, precios ni descuentos.

4.2.1.2 Poder De Negociación Con Los Clientes

El mercado actual y la gran variedad existente de productos en este sector, ha permitido que el cliente esté siempre en la búsqueda de calidad y productos que satisfagan por completo sus necesidades, por esta razón se considera que los clientes tienen el poder de negociación, ya que pueden elegir la marca y el tipo de producto que desean adquirir, de

igual forma están en capacidad de cambiar de producto o empresa en cualquier momento si así lo desean.

Por esta razón “Hasta la Luna” busca manejar una relación cercana y estrecha con sus clientes, a través de un servicio post venta y de contacto constante a través de redes sociales. De igual manera se mantiene en investigación y desarrollo constante, lo que permite el lanzamiento de nuevos productos que mantienen siempre un enfoque natural, esto permite entregar al cliente un plus que genera fidelidad en sus clientes.

4.2.1.3 Producto Sustituto

Al estar enfocada en el sector cosmético, se considera que las principales marcas de esta línea de productos actúan como sustitutos de los productos de “Hasta la Luna”, entre estos están Avon, Yanbal, Oriflame, etc.

Sin embargo, es importante considerar que “Hasta la Luna” oferta un producto natural, lo cual la diferencia de los competidores antes mencionados, en esta línea sus principales sustitutos son: Pestañil y Lashes extensión.

4.2.1.4 Entrada de Nuevos Competidores

Existen factores importantes que se consideran barreras de entrada para nuevos competidores, como son:

- Alta inversión para construir y equipar un laboratorio. En el caso de optar por la opción de “Hasta la Luna”, con la renta del laboratorio, es indispensable que este tenga todos los permisos de funcionamiento.
- Dificultad en la obtención de envases en el país en la mayoría de los productos, estos son importados y se dificulta su obtención.

4.2.1.5 Rivalidad entre Competidores

El sector cosmético del país tiene una gran competencia por el alto número de empresas que ofertan los productos, sin embargo, es importante tomar en cuenta que la calidad de los productos y sus resultados en el corto plazo permiten que el cliente empiece a segmentar entre empresas ofertantes generando eventualmente confianza y fidelidad, esto evita que busque otra empresa.

Por esta razón es indispensable para “Hasta la Luna” continuar ampliando su catálogo de productos, de manera que pueda completar las necesidades de sus clientes y evite que requieran acceder a otros productos de otras empresas.

Un importante competidor son las marcas reconocidas y que llevan años en el mercado Local, las mismas que se mencionaron anteriormente, estas presentan una gran variedad de productos cosméticos, su oferta es personalizada, y cuentan con catálogos que circulan por todo el país. En este sentido “Hasta la Luna” oferta el plus de un producto natural, con resultados comprobados y mantiene una estrecha relación con sus clientes.

El resultado de la ponderación se encuentra apenas sobre el promedio lo cual puede deberse a que la empresa es relativamente nueva y busca posicionar su marca en el mercado, es importante poner atención principalmente al desarrollo de productos que permitan abarcar una mayor porción del mercado.

4.3 Análisis Interno

4.3.1 Buyer de Persona

La figura 9 indica un tipo de cliente ideal que definido por “Hasta la Luna”, esto le permite enfocar su oferta de productos en función del perfil de este cliente y de sus requerimientos.

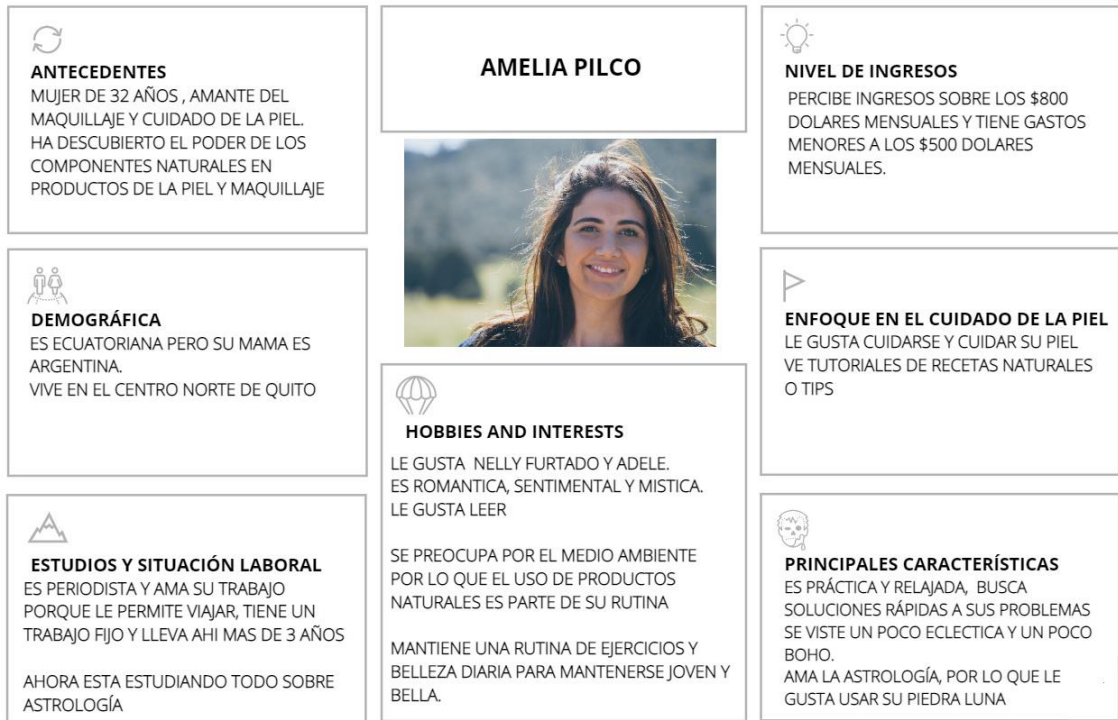


Figura 9. Buyer persona “Hasta la Luna”

Elaboración: Autor

4.3.2 Modelo CANVA “as is”

4.3.2.1 Propuesta De Valor

“Hasta la Luna” produce y oferta productos naturales de calidad, formulados y producidos por personal capacitado. Su producto estrella, el *serum* de pestañas, se distribuye en un envase especial con aplicador, esto lo convierte en el único producto con esta opción a nivel nacional.

4.3.2.2 Clientes

El mercado objetivo de “Hasta La Luna” está en Ecuador, se dirige a mujeres entre 26 y 38 años que cuidan su apariencia física, que prefieren los productos naturales y hacen de la belleza un ritual diario.

“Hasta la Luna” cuenta en la actualidad con una clientela masculina, misma que abarca un porcentaje menor al 2% de sus ventas. Sin embargo, están comprometidos en cumplir con las necesidades de todos sus clientes por lo que abren las puertas a este sector, aunque no esté dentro de su mercado objetivo.

4.3.2.3 Relación Con Los Clientes

“Hasta la Luna” tiene una relación directa con los clientes a través de redes sociales, buscando satisfacer sus necesidades y conocer sus expectativas.

De igual manera la fundadora se mantiene en constante capacitación e investigación manteniendo a la empresa en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos que cubran los deseos y necesidades de sus clientes.

4.3.2.4 Canales De Comunicación

“Hasta la Luna” maneja los siguientes canales de comunicación:

- **Redes Sociales:** a través de publicaciones que detallan las cualidades y usos de los productos principalmente en Instagram y Facebook.
- **Puntos de distribución:** tiendas de productos naturales y boutiques especializadas, las cuales funcionan como un showroom para el producto. Con estas tiendas se pretende cubrir la demanda de los clientes ya existentes en otras ciudades, al momento se cuenta con este tipo de socios 2 en Quito y 1 en Ambato.

4.3.2.5 Recursos Clave

Recursos físicos: La empresa cuenta con todo lo necesario para formular y producir todos sus productos, como son:

- Entre los equipos se incluye balanza y batidora

- Se cuenta con los principales materiales indispensables para la producción diaria como vasos de precipitación, probetas, agitadores, goteros, etc.
- La empresa trabaja en un laboratorio, en el cual se realiza la investigación, formulación y desarrollo de los productos. Este laboratorio es arrendado según las necesidades de producción, su diseño se puede ver en la Figura 10.

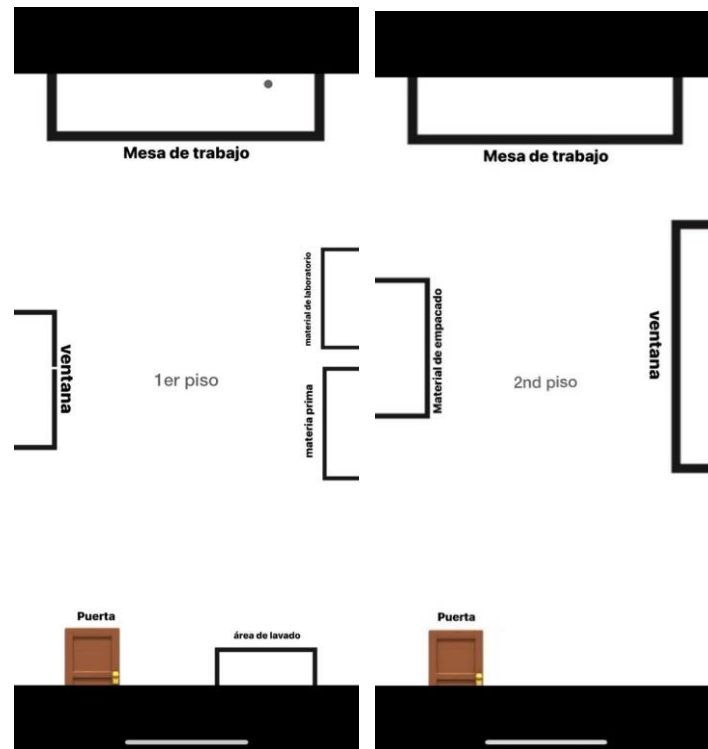


Figura 10. Distribución del laboratorio de “Hasta la Luna”

Elaboración: Autor

Recurso Humano: “Hasta la Luna” cuenta principalmente con una persona de planta, la fundadora de la empresa cumple a su vez las funciones de desarrollo y producción. Cuando las necesidades de la empresa lo ameritan se cuenta con profesionales en el área bajo el concepto de servicios profesionales, y un contador para el manejo financiero.

4.3.2.6 Actividades Clave

A continuación, se detallan las actividades que son indispensables para obtener el producto final de calidad que la empresa oferta.

- Buscar los proveedores de materias prima y materiales, este es un factor indispensable para la empresa, ya que algunos de sus proveedores se encuentran fuera

del país, esto se lo hace debido a que la calidad de materiales no se puede encontrar de manera local.

- Formulación y producción, envasado y etiquetado, manteniendo la calidad el producto.
- Campañas en redes sociales, principalmente Instagram. Siendo el medio de comunicación a través del cual hace el primer acercamiento con sus clientes, a través de lanzamientos, promociones y campañas constantes para dar a conocer la marca.
- Empacado de calidad y envío sin costo extra.

4.3.2.7 Socios Clave.

“Hasta la Luna” cuenta al momento con las siguientes personas que son indispensables para la empresa:

- Distribuidores, tiendas especializadas que muestran y venden el producto.
- Profesionales especializados en la obtención de permisos como son LUAE, patentes, uso de suelo, y registros sanitarios indispensables para que la empresa pueda operar.

4.3.2.8 Ingresos

La única fuente de ingresos de “Hasta la Luna” es la venta de los 5 productos que son parte de su actual catálogo.

4.3.2.9 Costos

Al momento “Hasta la Luna” mantiene una estructura de costos austera que incluye:

- Arriendo de laboratorio por tiempo definido, no mensual
- Mano de obra únicamente la socia fundadora, y servicios profesionales ocasionales y según necesidad
- Materiales e insumos para la producción bajo pedido

Tabla 3. Resumen Canvas "as is"

<p>Recursos clave</p> <p>Físicos: En equipos se incluye balanza y batidora; en materiales se cuenta con vasos de precipitación, probetas, agitadores, goteros.</p> <p>Laboratorio arrendado que cubre las necesidades de producción.</p> <p>Recurso Humano: una persona de planta para desarrollo y producción.</p>	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materias y materiales. • Formulación, producción, envasado y etiquetado. • Campañas en redes sociales • Empacado y envío. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>“Hasta la Luna” produce y oferta productos naturales de calidad, formulados y producidos por personal capacitado.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>“Hasta la Luna” tiene una relación directa con los clientes a través de redes sociales, buscando satisfacer sus necesidades y conocer sus expectativas.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>El mercado objetivo está en Ecuador, se dirige a mujeres entre 26 y 38 años, que prefieren los productos naturales y hacen de la belleza un ritual diario.</p> <p>“Hasta la Luna” cuenta en la actualidad con una clientela masculina, que abarca un porcentaje menor al 2% de sus ventas.</p>
	<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores: tiendas especializadas. • Profesionales especializados en la obtención de permisos. 		<p>Canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Puntos de distribución 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo de laboratorio por temporadas • Mano de obra fija y ocasional • Materiales e insumos según requerimiento de producción 			<p>Ingresos</p> <p>La única fuente de ingresos de “Hasta la Luna” es la venta de los 5 productos que son parte de su actual catálogo.</p>	

Elaboración: Autor

4.3.3 Análisis de la cadena de valor



Figura 11. Cadena de Valor “Hasta la Luna”

Elaboración: Autor

Según se muestra en la Figura 11, a continuación, se realiza a detalle el análisis de las diferentes actividades del proceso productivo de “Hasta la Luna”.

- **Logística Interna:** El proceso productivo se programa en base a la demanda de los productos, por esta razón “Hasta la Luna” tiene un stock mínimo de materia prima y materiales, lo cual evita la necesidad de una bodega y el sobre stock. “Hasta la Luna” maneja un proceso productivo establecido estandarizado, de esta manera es aplicable para cualquier profesional que trabaje para la empresa.
- **Cliente:** Se considera un factor fundamental del proceso, ya que se busca ofertar una experiencia única e inolvidable a través del uso de los productos, de manera que se convierta en una recomendación o en un cliente fijo para la empresa.
- **Logística Externa:** Al final del proceso productivo los productos son etiquetados, empacados y enviados al cliente; de igual manera se mantiene un stock mínimo de producto terminado que no requiere de una bodega.
- **Marketing y Ventas:** “Hasta la Luna” enfoca sus esfuerzos en la venta directa a los clientes, buscando que el boca a boca se convierta en una de las principales formas de

atraer nuevos clientes debido a la calidad y tendencia natural de los productos; también se enfoca en tener presencia en redes sociales a través de promociones, kits e información interesante y atrayente para su mercado objetivo.

Además, ha realizado alianzas estratégicas con tiendas especializadas y naturistas que funcionan como un show room para sus productos y como distribuidores en el caso de que los clientes deseen adquirirlos. Esta es una importante estrategia para tener presencia en otras ciudades y estar más cerca del consumidor.

- **Servicio Postventa:** “Hasta la Luna” busca ser una marca en la mente del consumidor no solo por la calidad de sus productos sino también por brindar un servicio de calidad a sus clientes. Por esta razón realiza seguimiento de todos sus clientes, recibiendo información de los resultados al usar el producto, dando recomendaciones de uso e informando sobre nuevos productos, y también ofertando la recompra del producto antes adquirido.
- **Abastecimiento:** Las requisiciones en base a la demanda de productos y el programa de producción, manteniendo un stock mínimo de materiales e insumos.
- **Organización interna:** “Hasta la Luna” maneja procesos establecidos de manera que su aplicación sea accesible a quienes trabajan en el lugar. Además, se pretende establecer descriptivos de cargos que permitan a cada empleado conocer las funciones específicas que debe realizar, todo esto con conocimiento del flujo de proceso aplicable establecido.
- **Recursos Humanos:** Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta al momento solo con una persona de planta, que es la dueña; lo demás es personal ocasional y que trabaja según la necesidad de la empresa, por esta razón no existe un manejo del recurso humano estructurado. Es importante indicar que la empresa considera indispensable mantener una cultura de servicio, por lo que todo el personal (de planta y ocasional) siguen esta línea y buscan crear satisfacción en el cliente interno y externo.

- **Infraestructura:** como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con lugar propio, sin embargo, mantiene un laboratorio que cumple con las condiciones necesarias para la producción efectiva, este cuenta con espacios definidos para cada trabajo a realizar, que se encuentra en óptimas condiciones.

4.3.4 Matriz de la evaluación de Factores Internos (EFI)

Para profundizar en esta línea de análisis y establecer la situación de la empresa, la Tabla 5 permite evidenciar un ponderado de los factores internos que influyen en la empresa.

Tabla 4. Matriz de evaluación de Factores Internos de “Hasta la Luna”

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Contacto constante con el cliente	0,10	4.00	0,40
Alianzas Estratégicas con distribuidores	0,10	4.00	0,40
Bajos costos fijos	0,10	4.00	0,40
Producto natural con resultados comprobados	0,05	3.00	0,15
Envase único en el mercado nacional	0,05	4.00	0,20
Investigación y desarrollo de nuevos productos	0,10	3.00	0,30
DEBILIDADES			
Marca nueva en el mercado	0,10	2.00	0,20
Poca Cartera de Clientes	0,15	1.00	0,15
Poca variedad de productos	0,15	1.00	0,15
Mano de obra reducida	0,10	2.00	0,20
TOTAL	1,00		2,55

Elaboración: Autor

El resultado de este análisis se encuentra sobre el promedio, lo cual indica que la empresa puede hacer frente a las debilidades que presenta a través de sus fortalezas, lo cual se puede presentar como una importante oportunidad para la empresa.

4.4 Análisis FODA

A continuación, se detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de “Hasta la Luna”, las cuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 5. FODA empresa “Hasta la Luna”

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Contacto constante con el cliente- Alianzas Estratégicas con distribuidores- Bajos costos fijos (renta de instalaciones acordada por tiempos específicos)- Producto natural con resultados comprobados- Envase único en el mercado nacional- Investigación y desarrollo de nuevos productos	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Marca nueva en el mercado- Poca variedad de productos- Poca cartera de clientes- Mano de obra reducida
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Tendencia del mercado mundial hacia los productos naturales.- Nuevas tecnologías para el desarrollo de productos.- Salida de competidores que no logran mantenerse en el tiempo.- Sector cosmético en crecimiento.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Competencia posicionada en el mercado.- Productos naturales falsos en el mercado que provocan incredulidad en el cliente.- Recesión económica debido a la pandemia.- Disminución de consumo del producto al no ser de primera necesidad.

Elaboración: Autor

Este análisis permite establecer que “Hasta la Luna” tiene un importante potencial, por lo que es indispensable la aplicación de un plan estratégico que permita definir objetivos claros en el corto y mediano plazo que permitan posicionar a la marca en el mercado ecuatoriano.

4.5 Lineamientos estratégicos

A continuación, el autor propone los siguientes componentes estratégicos para la empresa, ya que esta no cuenta con ellos.

4.5.1 Misión

“Hasta la Luna” es una empresa comprometida con el desarrollo de productos cosméticos y de cuidado de la piel, con calidad, económicamente accesibles y con un enfoque ambiental.

4.5.2 Visión

“Hasta la Luna” será reconocida a nivel nacional como una importante empresa que investiga, formula y produce productos naturales cosméticos y de cuidado de la piel, que cumple con la expectativas y necesidades de sus clientes con altos estándares de calidad, cuidando al medio ambiente y con un enfoque de responsabilidad social.

4.5.3 Valores

Respeto. “Hasta la Luna” respeta a cada persona que forma parte de su cadena productiva (trabajadores, clientes y sociedad en general) y al medio ambiente, siempre en búsqueda de crear en conjunto con todos estos factores.

Innovación. “Hasta la Luna” cree en la innovación como factor fundamental para incentivar la creatividad de los trabajadores y satisfacer las necesidades de los clientes.

Integridad. “Hasta la Luna” pretende mantener una cadena productiva ética, en la que únicamente se oferte lo que realmente se produce. Todos los integrantes de la empresa deberán cumplir con estos lineamientos, siendo una doble vía en donde la empresa también cuida de ellos.

4.5.4 Curva de valor “as is” y “to be”

En función a toda la información antes indicada sobre la situación interna y externa de la empresa, se ha establecido factores que se consideran primordiales para el consumidor al momento de tomar decisiones de consumo.

La figura 12 presenta las curvas de valor de “Hasta la Luna”, diferenciando la situación actual (“as is”) y la situación deseada (“to be”).

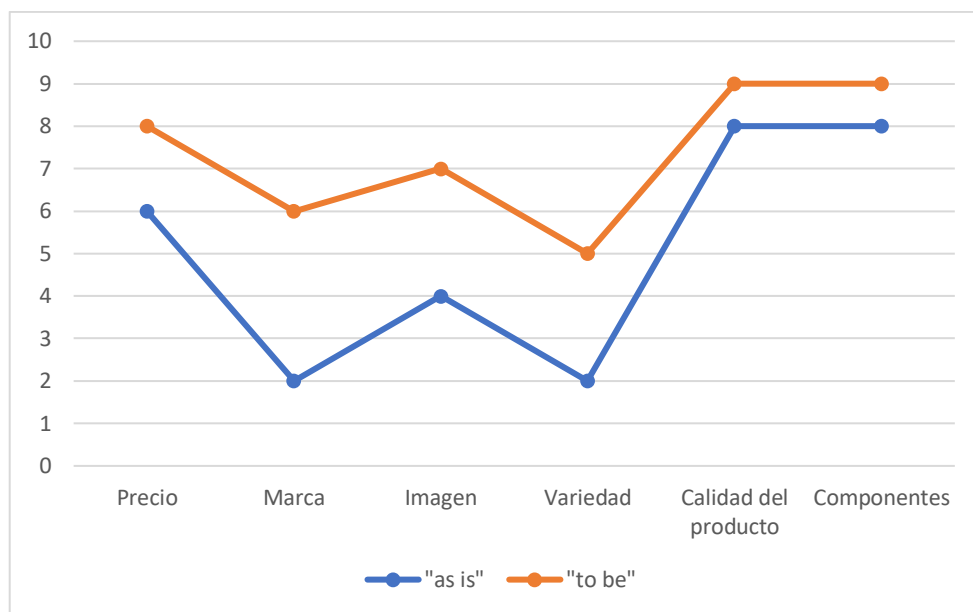


Figura 12. Curvas de Valor “as is” y “to be” de “Hasta la Luna”

Elaboración: Autor

4.5.5 Modelo CANVA “to be”

4.5.5.1 Propuesta De Valor

“Hasta la Luna” produce y oferta productos naturales cosméticos y del cuidado de la piel, con un enfoque natural que tienen un componente innovador y son económicamente accesibles. Para garantizar la calidad de sus productos, “Hasta la Luna” buscará enfocarse y fortalecer constantemente los siguientes aspectos:

- Producción sostenible y amigable con el medio ambiente, “Hasta la Luna” pretende una cadena productiva que permita obtener productos naturales no solo por sus productos sino también por sus procesos productivos.
- Calidad del Servicio al Cliente, contacto constante con el cliente, receptando sugerencias y buscando conocer nuevas opciones que demanda el cliente.

4.5.5.2 Clientes

“Hasta la Luna” cuenta con una clientela fija establecida de mujeres entre 26 y 40 años en las ciudades Quito, Ambato y Riobamba, abasteciendo a un 2% del mercado de estas ciudades.

4.5.5.3 Relación Con Los Clientes

“Hasta la Luna” tiene una relación directa con los clientes a través de diferentes canales de comunicación. Además, maneja un servicio post venta que le permite tener retroalimentación de sus productos y encontrar potenciales productos que el cliente demanda, de esta manera el cliente es una parte activa del proceso de producción.

“Hasta la Luna” pretende crear una experiencia única para sus clientes a través de las sensaciones y olores en el desarrollo personalizado de sus productos, para esto su personal capacitado brinda apoyo y guía a los clientes.

4.5.5.4 Canales De Comunicación

“Hasta la Luna” maneja los siguientes canales de comunicación:

- Redes Sociales: a través de la publicación que detallan las cualidades y usos de los productos en las principales redes sociales (mayor presencia en todas las redes sociales Instagram, Facebook y WhatsApp), ofertando promociones y productos de temporada que atraigan al cliente en un primer contacto.

- Boca a boca: este un importante medio de comunicación de la empresa, el cual ha demostrado además la satisfacción de los clientes con el producto, lo recomiendan o hablan de sus resultados permitiendo que nuevos clientes deseen el producto.
- Puntos de distribución: tiendas de productos naturales u orgánicos y boutiques especializadas, las cuales funcionan como un showroom para el producto y se han constituido como socios en la venta de este a través de una ganancia pactada con anterioridad. Cubriendo de esta manera la demanda de los clientes ya existentes en otras ciudades.
- Servicio Postventa: a través de llamadas o mensajes la empresa busca mantener contacto con el cliente, para poder ofertar nuevos productos o el producto ya consumido cada cierto tiempo.

4.5.5.5 Recursos Clave

Recursos físicos: “Hasta la Luna” mantiene todo lo necesario para formular y producir sus productos, aumentando su stock de equipos y materiales según las necesidades de producción, de manera que se mantiene eficiente y evita retrasos en la misma. De esta manera la empresa se mantendrá con los equipos y materiales antes descritos, y realizará las adquisiciones que sean necesarias.

La empresa mantiene su acuerdo con el laboratorio rentado, el cual le permite mantener bajos sus costos fijos y tiene instalaciones adecuadas para la formulación y desarrollo de los productos.

Recurso Humano: Dentro de los objetivos a mediano plazo, se pretende contar con una estructura definida que incluya dos personas más, en este contexto a continuación se establece las funciones de cada posición para “Hasta la Luna”:

Jefe de Producción

- Coordinar el trabajo diario según pedidos y demanda.
- Producción diaria.

- Realizar investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Controlar el inventario de insumos, materiales, equipos y producto terminado.
- Establecer y socializar procedimientos y normas de seguridad.
- Generar cronograma de trabajo y horarios extra en caso de ser necesario.
- Verificar la calidad de materias primas y de producto terminado.

Ayudante Logístico

- Preparar productos según programa de producción y pedidos.
- Informar sobre los materiales e insumos que se necesitan y el estado del inventario.
- Garantizar que las medidas de seguridad sean aplicadas al realizar cada trabajo.
- Envasar y empacar productos.
- Receptar pedidos de los clientes.
- Realizar entrega de productos.

Publicista

- Elaborar material de comunicación gráfica de la empresa.
- Manejo de redes sociales.
- Efectuar la evaluación de resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa.
- Realizar gestión de la información relativa a la clientela manejando bases de datos.
- Realizar planes de mercadeo
- Gestionar programas de fidelización.

4.5.5.6 Actividades Clave

A continuación, se detallan las actividades que son indispensables para obtener el producto final de calidad que la empresa oferta, en estas se incluyen las actividades ya realizadas por la empresa y aquellas que se pretende sean parte de su manejo habitual para cumplir con la planificación y los objetivos establecidos.

- Buscar los proveedores de materias primas y materiales y establecer acuerdos que le permitan a la empresa tener condiciones de pago y adquisición favorables para su proceso productivo.
- Diseño de etiquetas y envases, indispensable para el reconocimiento de marca y que sea fácilmente identificable para el cliente.

- Formulación y producción, envasado y etiquetado. “Hasta la Luna” tiene un proceso establecido después de haber realizado un proceso de investigación y desarrollo.
- Campañas en redes sociales, que le permitan atraer nuevos clientes y mantener la relación con los ya establecidos.
- Establecer un cronograma de producción.
- Empacado de calidad y envío sin costo extra.
- Manejo Post venta, indispensable en su estrategia de manejo de clientes.

4.5.5.7 Socios Clave

En este aspecto “Hasta la Luna” tiene un manejo importante de socios claves, el cual va a mantenerse afianzando relaciones que permitan obtener mayores beneficios y atraer más clientes a la empresa:

- Distribuidores, tiendas especializadas que muestran y venden.
- Profesionales especializados en la obtención de permisos.

4.5.5.8 Ingresos

La única fuente de ingresos de la empresa es la venta de los productos, por lo que se pretende establecer un catálogo de mínimo 8 productos que permitan atraer más cliente y de esta manera aumentar los ingresos y margen de ganancia de la empresa.

4.5.5.9 Costos

Se pretende establecer una estructura de costos fijos y costos variables para la empresa.

- Costos fijos: costos operativos (mano de obra, mantenimientos, desarrollo de productos) y costos administrativos. Manteniendo las ventajas ya obtenidas y establecidas por la empresa.
- Costos variables: materiales, insumos y mano de obra directa.

Tabla 6. Resumen Canvas "to be"

<p>Recursos clave</p> <p>Físicos: equipos y materiales necesarios para producir. Mantiene su acuerdo con el laboratorio rentado.</p> <p>Recurso Humano: una estructura definida con 3 puestos establecidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Producción • Ayudante Logístico • Publicista 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores de materias primas y materiales. • Diseño de etiquetas y envases. • Formulación, producción, envasado y etiquetado. • Campañas en redes sociales. • Cronograma de producción. • Empacado y envío. • Manejo Post venta. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>“Hasta la Luna” produce y oferta productos naturales cosméticos y del cuidado de la piel, con un enfoque natural que tienen un componente innovador y son económicamente accesibles.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Relación directa con los clientes a través de redes sociales.</p> <p>Servicio post venta</p>	<p>Clientes</p> <p>“Hasta la Luna” cuenta con una clientela fija establecida de mujeres entre 26 y 40 años en las ciudades Quito, Ambato y Riobamba, abasteciendo a un 2% del mercado de estas ciudades.</p>
<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores y tiendas especializadas. • Profesionales especializados en la obtención de permisos. 	<p>Canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Boca a boca. • Puntos de distribución • Servicio Postventa 			
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos fijos: costos operativos (mano de obra, mantenimientos, desarrollo de productos) y costos administrativos.</p> <p>Costos variables: materiales, insumos y mano de obra directa.</p>		<p>Ingresos</p> <p>La única fuente de ingresos de la empresa es la venta de los productos, establecer un catálogo de mínimo 8 productos.</p>		

Elaboración: Autor

4.6 Plan de estratégico enfocado a Marketing

A continuación, se desarrolla un plan estratégico basado en las necesidades de “Hasta la Luna” para crear un posicionamiento en su mercado objetivo, el cual busca que la empresa tenga claridad al momento de realizar actividades y en la toma de decisiones, de manera que se vuelva eficiente y pueda cumplir con las demandas de los clientes. Para la creación de este plan se ha tomado en cuenta los siguientes factores:

- Mercado objetivo: hombres y mujeres entre 26 y 40 años con presencia en redes sociales.
- Conocimiento del cliente sus tendencias y preferencias
- Enfoque de ventas a través de redes sociales
- Escaso catálogo de productos

4.6.1 Indicadores

Tabla 7. Indicadores y Objetivos para el Plan de Acción

OBJETIVO	INDICADOR	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
Crear un documento con clientes actuales y potenciales que incluya información relevante de tendencia de compras, preferencias y necesidades en un periodo de 6 meses.	Número de clientes potenciales registrado	No se maneja información de cuales son lo clientes potenciales o actuales	Manejo de clientes actuales y potenciales, información de compras y tendencias
Incrementar el volumen total de ventas en un 3% en un periodo de 1 año.	Volumen de ventas	\$ 14.500	\$ 14935
Aumentar el catálogo de productos con 3 productos en el periodo de un año.	Cantidad de productos ofertados	5 productos	8 productos
Tener mayor presencia en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento de la audiencia Nuevos seguidores/total seguidores • Tasa de interacción promedio (Likes+comments+Shares) / Followers 	No hay registro de la actividad en redes sociales, ni se lleva historial para definir crecimiento o interacción	Registro histórico de la tasa de crecimiento y de interacción en redes social con un crecimiento registrado

Elaboración: Autor

4.6.2 Plan de Acción

Tabla 8. Plan de acción

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE
Crear un documento con los clientes actuales y potenciales que incluya información relevante de su tendencia de compras, preferencias y requerimientos de productos en un periodo de 6 meses..	Número de clientes potenciales registrados	Establecer la información que se tiene actualmente.	Promoción	Recopilar la información actualmente disponible de los clientes.	semana 1	Ayudante logístico
				Crear un formato de documento con la información recopilada.	semana 1	Publicista
		Establecer las tendencias y preferencias de compras de los clientes.	Promoción y producto	Desarrollar una encuesta que permita conocer datos e información del comportamiento de compras de los clientes,	semana 2	Publicista
				Realizar la encuesta a todos los clientes, incluyendo aquellos que han realizado compras una única vez.	semana 2 y 3	Ayudante logístico
		Almacenar toda la información relevante entregada por los clientes de forma organizada y accesible.	Promoción y producto	Crear un documento en Excel con toda la información relevante de los clientes y de tendencias, compras y productos.	semana 4 y 5	Publicista
				Mantener actualizado el documento a través de la repetición de todo este proceso una vez cada 3 meses.	Al inicio de cada mes	Publicista y ayudante logístico

Elaboración: Autor

Tabla 9. Plan de acción (Continuación)

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE
Incrementar el volumen total de ventas en un 3% en un periodo de 1 año.	Volumen de ventas	Mantener al cliente constantemente interesado en la oferta de producto.	Promoción	Establecer recordatorios con la fecha aproximada para la recompra del producto de cada cliente.	Desde el inicio de la estrategia	Jefe producción
				Realizar llamadas recordatorias para realizar la recompra y ofertar el servicio de entrega a domicilio sin costo.	Desde el inicio de la estrategia	Ayudante logístico
				Enviar vía e-mail información de los productos, promociones y publicidad de nuevos productos.	3 últimos días del mes	Publicista
		Buscar satisfacer las necesidades de los clientes de forma permanente	Promoción y Producto	Definir los principales productos consumidos por los clientes.	Desde el inicio de la estrategia	Jefe de producción
				Establecer un plan de producción que permita tener estos productos disponibles para la venta y constantemente visibles en los showrooms de los distribuidores.	Desde el inicio de la estrategia	Jefe de producción
				Generar un plan de compras para mantener un abastecimiento constante de todos los productos	Desde el inicio de la estrategia	Jefe de almacén

Elaboración: Autor

Tabla 10. Plan de acción (Continuación)

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE
Aumentar el catálogo de productos con 3 productos en el periodo de un año.	Cantidad de productos ofertados	Establecer cuáles serán los productos nuevos para incluir en el catálogo.	Producto	Revisar el documento creado en Excel para seleccionar los principales productos mencionados por los clientes.	Semana 5	Ayudante logístico
				Verificar procesos de producción, materiales y presupuesto para el proceso de elaboración de estos productos y seleccionar entre estos los tres más rentables.	Semana 5 y 6	Jefe de producción
		Crear un programa de producción que incluya a los nuevos productos y permita mantener calidad y eficiencia de estos.	Producto	Realizar ensayos de formulación y producción de los nuevos productos.	Semana de la 7 a la 10	Jefe de producción
				Elaborar manuales de producción de cada nuevo producto.	Semana 11 y 12	Jefe de producción
		Crear la imagen de los nuevos productos de forma atractiva para el cliente	Producto	Realizar diseño de etiquetas, envases y publicidad para los nuevos productos	Semana 11 y 12	Publicista

Elaboración: Autor

Tabla 11. Plan de acción (Continuación)

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE
Tener mayor presencia en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento de la audiencia Nuevos seguidores / total seguidores • Tasa de interacción promedio • (Likes + comments + Shares) / Followers 	Crear interés en los clientes en todas las redes sociales de la empresa.	Promoción	Incluir botones en cada publicación que direccionen a todas las redes sociales.	Desde el inicio de la estrategia	Publicista
				Enviar a los clientes vía e-mail y a través de WhatsApp, links con información relevante e interesante que los invite a seguir la página y poner like en la publicación.	Trimestral	Publicista
				Incluir hashtags específicos en las publicaciones que sean comunes en las búsquedas y permitan atraer clientes hacia las redes sociales de la empresa	Constantemente	Publicista
		Generar un cronograma de publicaciones que permitan mantener una presencia activa y atractiva para los clientes.	Promoción	Realizar 2 publicaciones semanales con contenido de calidad y atrayente sobre los productos ofertados.	Semanalmente	Publicista
				Establecer una promoción cada dos meses que permita dar a conocer los productos de forma atractiva para el cliente	Desde el inicio de la estrategia	Publicista y Jefe de producción

Elaboración: Autor

Tabla 12. Plan de acción (Continuación)

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE
Tener mayor presencia en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento de la audiencia Nuevos seguidores/total seguidores • Tasa de interacción promedio • (Likes + comments + Shares) / Followers 	Generar un cronograma de publicaciones que permitan mantener una presencia activa y atractiva para los clientes.	Promoción	Establecer la hora y el día en la que la audiencia de la empresa esta activa, por lo que las publicaciones se vuelven eficientes.	Desde el inicio de la estrategia	Publicista
		Interactuar constantemente con los clientes.	Promoción y Producto	Mantener un tiempo de respuesta menor a 15 minutos para comentarios, preguntas o mensajes que sean enviados por quienes interactúan en las redes sociales.	Constantemente	Publicista
				Establecer en publicaciones especificas Llamados a la acción (Call to action), que permitan al usuario mantener interés en las publicaciones y en la empresa en sí.	Mensualmente	Publicista
		Crear una página Web que permita a los clientes conocer más de la empresa y los productos.	Promoción	Realizar el diseño y construcción de la página inicialmente en un sitio gratuito para crear conexión y fidelidad de los usuarios con la empresa y sus productos.	Semana 11 y 12	Publicista

Elaboración: Autor

4.6.3 Cronograma de las acciones a aplicar de la estrategia de “Hasta la Luna”

El plan de acción antes detallado incluye dos tipos de actividades:

- Actividades que deben implementarse en un tiempo específico.
- Actividades que a partir del inicio de la aplicación del plan de acción deben realizarse continuamente siguiendo el detalle de tiempo establecido.

Es así como, se tiene un periodo de 12 semanas para implementar todas las actividades detalladas con un tiempo específico de realización como se puede evidenciar en la tabla 13.

Tabla 13. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Recopilar la información actualmente disponible de los clientes.	■												
Crear un formato de documento con la información recopilada.	■												
Desarrollar una encuesta que permita conocer datos e información del comportamiento de compras de los clientes		■											
Realizar la encuesta a todos los clientes, incluyendo aquellos que han realizado compras una única vez.		■	■										
Crear un documento en Excel con toda la información relevante de los clientes y de tendencias, compras y productos.				■	■								
Revisar el documento creado en Excel para seleccionar los principales productos mencionados por los clientes.					■								
Verificar procesos de producción, materiales y presupuesto para el proceso de elaboración de estos productos y seleccionar entre estos los tres más rentables.					■	■							
Realizar ensayos de formulación y producción de los nuevos productos.							■	■	■				
Elaborar manuales de producción de cada nuevo producto.											■	■	
Realizar diseño de etiquetas, envases y publicidad para los nuevos productos													
Realizar el diseño y construcción de la página inicialmente en un sitio gratuito para crear conexión y fidelidad de los usuarios con la empresa y sus productos.													

Elaboración: Autor

Es importante indicar que, debido al tamaño y desarrollo actual de la empresa, el presente plan de acción pretende tener un inicio que no influya en el manejo económico financiero de la empresa, de manera que pueda mantener sus costos al mínimo e inicialmente experimentar un crecimiento en clientes y ventas que le permitan más adelante, desarrollar el plan con la inclusión de inversión en página web, publicaciones y en vivos.

De igual manera la aplicación de este plan busca que la empresa se encuentre en constante innovación, contacto con el cliente y creando contenido para los usuarios, por esta razón se sugiere que después de un periodo de 6 meses de aplicación del plan se realice una reunión con todo el personal, en la cual se trate los siguientes puntos:

- Evaluar resultados y efectividad de las estrategias establecidas
- Sugerir mejoras o cambios a las actividades del plan de acción en línea con cumplir con los objetivos establecidos.
- Alcance al momento del cumplimiento de los objetivos planteados.
- Resultados del ingreso de los nuevos productos al mercado, verificando su nivel de atracción al cliente.
- Analizar los beneficios obtenidos de establecer este plan de acción y aplicarlo.

Evaluación de posibles mejoras a los productos, incluyendo formulación, precio, acercamiento publicitario, en función a la interacción y los resultados obtenidos de su sociabilización.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A través de definir la estructura de “Hasta la Luna” y realizar su análisis situacional se puede concluir que:

- “Hasta la Luna” es una pequeña empresa con gran potencial dentro del mercado cosmético del país debido a su componente natural, que le ha permitido atraer clientes en un corto plazo y mantener un margen atractivo en sus ventas.
- “Hasta la Luna” maneja de forma estratégica su estructura de costos, de manera que al momento sea mínima debido a que su forma de trabajo es bajo pedidos y no mantiene una clientela grande y permanente; por esta razón no dispone de una estructura organizacional ni tampoco de un espacio de producción permanente.
- “Hasta la Luna” se presenta mantiene un perfil interno y externo que muestra la necesidad de potenciar sus fortalezas y oportunidades, pero que le permiten mantenerse frente a la presencia de amenazas y a pesar de sus debilidades, esto se debe a que mantiene un perfil de exclusividad a una clientela que busca belleza a través de lo natural; por esta razón su crecimiento en este año ha sido prudente pero importante.

Mediante el diseño de estrategias para la empresa se puede concluir que:

- Debido a la estructura de la empresa “Hasta la Luna” requiere una forma de acercamiento a sus clientes actual, sobria y a la moda.
- A pesar de tener cerca de un año en el mercado, “Hasta la Luna” no cuenta con el desarrollo de componentes ni planificación estratégicos.

- Es necesario que en el corto plazo la empresa aumente su estructura organizacional de manera que se encuentre en capacidad de cumplir con actividades importantes en las áreas productiva, logística y de marketing.
- La aplicación de las estrategias establecidas permitirá a la empresa cumplir con sus objetivos en el mediano plazo y trazar el camino a seguir, además le permitirá evaluar los resultados y determinar si las estrategias aplicadas fueron adecuadas.

Mediante de la elaboración del plan de acción para la empresa “Hasta la Luna” se puede concluir:

- El plan de acción establecido permitirá a la empresa posicionarse en el mercado de productos cosméticos naturales del Ecuador, esto se conseguirá a través de dar a conocer su marca, aumentar su cartera de productos, crear una sólida relación con el cliente y por ende aumentar sus ventas.
- La aplicación de este plan de acción con estrategias claras permitirá a “Hasta la Luna” dar el salto para convertirse en una empresa con estructura, crecimiento constante y presencia en el mercado nacional.
- El plan de acción desarrollado requerirá que todo el equipo este al tanto de cada actividad, sus lineamientos y que estén comprometidos a su aplicación y cumplimiento, de esta manera se obtendrá los resultados esperados.
- La información de los clientes recopilada en la aplicación del plan de acción permitirá a “Hasta la Luna” conocer tendencias y necesidades de los clientes, de manera que pueda mantenerse actualizado, creando nuevos productos y con contenido atractivo al mercado objetivo.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda revisar los componentes estratégicos sugeridos en esta investigación, y de ser necesario adaptarlos a las necesidades de la empresa. Se considera indispensable que la empresa cuente con ellos para crear un sentido de pertenencia.
- Se recomienda la contratación de dos personas para cumplir con las funciones de apoyo logístico y publicista, indispensables para el desarrollo del plan de acción y que se considera necesarias tomando en cuenta que la empresa busca un crecimiento en el corto plazo.
- Aplicar el plan de acción sugerido en esta investigación, de manera que sea posible que en el mediano plazo la empresa tenga una relación estrecha con sus clientes y por lo tanto se encuentre posicionada en el mercado objetivo.
- Se recomienda socializar la información entregada en el plan de acción con el equipo de trabajo antes de su aplicación para solventar dudas y establecer de forma clara funciones.
- Se recomienda realizar un análisis de los resultados de aplicación de este plan de acción a los 6 meses del inicio de su aplicación, de esta manera se puede realizar cambios necesarios en tiempo real.
- Se recomienda a la empresa establecer una relación comercial con las marcas de entregas a domicilio Rappi y Uber, de manera que “Hasta la Luna” tenga una presencia constante en sus redes sociales aumentando su rango de acción y cercanía con clientes potenciales.

6. INDICE

Agencia EFE. (11 de diciembre de 2019). Ministerio de Finanzas de Ecuador dice que riesgo país bajó 459 puntos. *Metro Ecuador*.

Alonso, M. (2009). *Plan de Marketing Digital*. Madrid: Pearson pretice hall.

Andrade, J., Pisco, I., Quinde, L., & Coronel, C. (2020). Información Técnica y económica. *IND Industrias*, 7-12.

Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador*. Boletín 109.

Banco Central del Ecuador. (2020). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador*. Boletín 116.

Barria, C. (24 de mayo de 2021). *Guillermo Lasso: 3 problemas que enfrenta la frágil economía de Ecuador (y cómo el nuevo presidente pretende superarlos)*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56683894>

Betancourt, D. (01 de septiembre de 2018). *Como hacer un análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

Betancourt, D. (01 de 09 de 2018). *Como hacer un análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

Bryson, J., Hamilton, L., & Van Slyke, D. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 317-339. doi:10.1080/14719037.2017.1285111

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeacion estratégica: fundamentos y aplicaciones (tercera edición)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha Sectorial: Fabricación de Muebles de Madera y sus partes*. Subgerencia de Análisis de Información.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Mexico : Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- EKOS. (12 de abril de 2021). Tras la victoria de Lasso, riesgo país de Ecuador bajó a 719 puntos. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/tras-la-victoria-de-lasso-riesgo-pais-de-ecuador-bajo-a-719-puntos>
- El Comercio. (10 de OCTUBRE de 2021). Banco Mundial reduce proyección de crecimiento de economía ecuatoriana para 2021. *El Comercio*.
- Garcia Ortega, R. A. (2018). *Análisis de la situación comercial actual y perspectivas del cacao fino*. Quito: UASB-DIGITAL.
- Gonzalez, F. J., & Bravo, L. (2017). Historia y actualidad de los productos para el cuidado de la piel, cosméticos y fragancias. *Ars Pharm* 58 (1), 5-11.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: CIU 4.0.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2020). *Índice de precios al consumidor*. Boletín Técnico No. 12.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lasso, G. (2021). *Plan de Gobierno Lasso - Borrero 2021 - 2025*. Quito.
- Maldonado, C. (2018). La belleza en Ecuador se vende bien. *Revista Gestion*, 46-48.

- Martinez, A., Ruiz, C., & Escrivá, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Murillo, A. (2021). *ESTUDIO DEL EFECTO SOCIO-FINANCIERO DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA*. Quito.
- Murillo, A. M. (2021). *Estudio del efecto socio financiero de la industria cosmética en la ciudad de quito durante el año 2019*. Quito.
- Oh, C. H., & Rugman, A. (2006). *The Regional Sales of Multinationals*. Indiana University, Kelley School of Business, Bloomington.
- Ortiz Diaz, M. (Abril de 2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del conocimiento*, 2(4), 188-197.
- Oschman, J. J. (2017). The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View. *Quality Management Journal*, 41-53. doi:10.1080 / 10686967.2017.11918508
- Papke-Shields, K., & Boyer-Wright, K. (2017). Características de la planificación estratégica aplicadas a la gestión de proyectos. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 169-179.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Deusto.
- Quiroa, M. (8 de marzo de 2020). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Economipedia: <http://www.economipedia.com>
- Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing y su entorno digital*. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Sanchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.

Sanchez, J. (25 de junio de 2015). *Estudio de Mercado: Economipedia*. Obtenido de Economipedia Web site: <http://www.economipedia.com>

Sanchez, J., & Jaramillo, L. (2018). *Estrategia de posicionamiento para la empresa Conmadepisos E.U.* Bogota.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Estudio Sectorial: Industria Manufacturera en el Ecuador Período 2013-2017*. DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS.

Zuluaga, N., & Hernandez, T. (2016). *Perfil Tecnico Ambiental para Cosméticos*. Medellin: Universidad Pontificia Bolivariana.