



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

VII EVENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN EL SIGLO XXI

**PLANTEAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
PERFUMERÍA D'LUCCAS 2019**

AUTORES

Julissa Lorena Ayala Zambrano¹, Catherine Denisse Calderon Figueroa²,
Luisana Areceley Velasquez Murillo³, Evis Dieguez Matellan⁴

1, 2 y 3 ESTUDIANTES INVESTIGADORAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ; july_az13@hotmail.com (1), ccalderonfig@gmail.com (2), luisy44@hotmail.com (3).

4 DOCENTE DE LA MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROPRODUCTIVAS, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ; evisyelianne@gmail.com(4)

RESUMEN

En la presente investigación se realizó el diseño de una planificación estratégica a la Perfumería D`Luccas, quien no se encontraba direccionada a la declaración de misión, visión y objetivos estratégicos, lo cual ocasionaba un gado de ineficiencia en sus actividades productivas. Es así que se planteó a la Perfumería D`Luccas que era importante plantear guías que conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para lo cual se llevó a cabo la técnica del grupo focal para identificar datos importantes para la declaración de la misión y la visión; y, posterior el estudio de la situación interna y externa, mediante herramientas que facilitaron la recolección y análisis de la información como lo fueron la matriz de evaluación de las fuerzas internas, Matriz de evaluación de las fuerzas externas, Matriz de perfil competitivo, FI, EFE, MPC y Análisis de las Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, las cuales ayudaron a desarrollar objetivos a largo plazo y estrategias que fueron propuestas a la Perfumería D`Luccas para desarrollar su direccionamiento estratégico. Dentro de los hallazgos más importantes se pudo determinar que la Perfumería D`Luccas debe enfocarse en incrementar su capacidad productiva, buscar financiamiento de la banca, aprovechar los puntos estratégicos de venta y mejorar la metodología de venta online.

Palabras clave: Planeación estratégica, perfumería, objetivos, misión, visión, análisis situacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización y la competitividad ha llevado a que las empresas tengan que participar en un mundo cambiante e innovador, para esto las organizaciones deben tener en cuenta ciertas medidas que le permitan plantear una guía y propósito a seguir, para esto deben de perseguir una planeación de las tareas a realizar, y por otro lado determinar orientaciones para cumplir el plan de forma eficiente. Para Palacios (2016) “la importancia de la planificación estratégica [PE] radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar”. Por otro lado, David (2013) refiere que “la PE implica obtener mayor comunicación, mejor comprensión de los puntos de vista de los demás y de lo que la empresa está planeando y por último mayor compromiso para alcanzar los objetivos e implementar estrategias”.

Las medianas y pequeñas empresas aportan en gran medida al crecimiento económico de un país. El Ecuador es uno de los países más emprendedores de Latinoamérica, pero a su vez estas empresas no llegan a un periodo de vida a largo plazo. Por tal, nace la necesidad de estructurar dentro su administración una guía que le permitirá llegar al medio para el cumplimiento de sus objetivos; y para lograr aquello es pertinente el desarrollo de la planificación estratégica. A su vez, Arnoldo (2017) afirma que en una pyme agro-productiva la planeación estratégica “permite posibilitar un desarrollo coherente de la empresa, coordinando acciones de las diferentes áreas mediante criterios unificados para el éxito de la organización”.

Para Carlock y Ward citado por Araque y Cruz (2014) mencionan que todas las “empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas necesitan siempre estar dispuestas al cambio, que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno”.

En su mayor medida las Medianas y pequeñas empresas, no se encuentran implementando planeación estratégica, o no poseen una estructura que se adapte a las necesidades empresariales de las mismas, tal como lo expone David (2013) “existe falta de conocimiento o experiencia, creen que es una pérdida de tiempo, se encuentran satisfechos con el éxito que tienen sin necesidad de planear, miedo al fracaso de las estratégicas, malas experiencias

con proyectos de planes estratégicos, altos costos en inversiones para estructurar planeación estratégica, desconfianza y miedo a lo desconocido”. Así mismo David (2013) acota que los efectos son: Dejar que los altos directivos tomen la decisión: Los altos directivos no apoyen al proceso activamente, No utilizar planes como estándar para medir desempeño, No involucrar a los empleados, No hay cavidad a la flexibilidad y la creatividad, Ocuparse demasiado en problemas actuales por la falta de planeación.

Ante los conocimientos aportados por los autores mencionados, se puede acotar que en las Pequeñas y medianas empresas una de las razones por la cual no logran competir con éxito en el mercado es la falta de alineación estratégica, resultado de no implementar planes estratégicos o no realizar una planificación ampliada según las necesidades organizaciones de acuerdo a los objetivos a seguir.

En la Provincia de Manabí según estudios realizados por el INEC (2015), expresan que el tiempo promedio de vida de una Pyme es de 3 meses, y que en el sector cosmético las empresas con participación en el mercado alta son las que tienen años de experiencia en el mercado, mientras que las perfumerías de fragancia dedicadas no han adquirido altos grados de crecimiento en el mercado. Esto debiéndose a la falta de organización empresarial y por ende carencia de planeación estratégica.

Ante esto, La Perfumería de D’Luccas con dos años de permanencia en el mercado, se encuentra realizando sus actividades administrativas de forma empírica; y no posee una dirección corporativa, que contenga misión y visión, y por ende no sean desarrollada guías necesarias para el cumplimiento del objetivo organizacional, lo cual es lograble según lo expuesto por David (2013) en su modelo de planeación estrategia, en el cual indica que se lleva a cabo mediante la declaración de la misión que es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares” y así mismo la declaración de la visión es a dónde quiere llegar la empresa. Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se convertirá.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación fue realizada en la Perfumería D`Luccas, la misma que fue llevada a cabo con el grupo de investigación, el gerente y personal de trabajo del local se aplicaron técnicas para desarrollar la debida planeación estratégica, en primer instancia fue desarrollada la técnica de grupo focal que permitió elaborar de una forma estructurada la Misión y la Visión de la Perfumería D`Luccas, en la cual el grupo de trabajo junto al gerente y personal de apoyo de la empresa desarrollaran las ideas que enfocaran a la realización de la visión y misión. A su vez, la entrevista dirigida al gerente de la perfumería, logro elaborar el análisis interno de la empresa.

Así mismo, se utilizó la herramienta de análisis PEST, mediante esta herramienta el grupo de investigadores logro desglosar todos los aspectos que influyen tanto negativa y positivamente a la empresa. A su vez, fue aplicado el análisis FODA que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se elaboró la matriz EFE, que permitió evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la Perfumería D`Luccas en su administración. Así mismo, se formuló la matriz EFI que permitió analizar las debilidades y fortalezas internas de la organización. Y finalmente la Matriz de perfil competitivo logró comparar las empresas que conforman la competencia directa e indirecta de la organización y captar los factores críticos del éxito que deben potencializar.

Se formuló y evaluó las fuerzas y debilidades de las áreas administrativas y productiva de la perfumería D`Luccas y su relación con cada una. Y finalmente mediante la información obtenida en el diagnóstico de la situación del entorno interno y externo de la empresa, analizando los puntos críticos del éxito de la misma, se establecieron los objetivos a largo plazo, estructurando una matriz de evaluación de los objetivos propuestos. Finalmente mediante la matriz FODA se realizó estrategias dentro de las perspectivas de cuatro cuadrantes.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

En la técnica de grupo focales se pudo declarar la misión y visión que se propone a la perfumería D`Lucas.

MISIÓN: Producir y comercializar perfumes prototipo al por mayor y menor inspirados en aromas de fragancias originales para hombres y mujeres en el Ecuador.

VISIÓN: Ser una empresa líder de perfumes en el país innovando formas comerciales y brindando el máximo nivel de excelencia en la calidad del producto.

Seguido, se realizó el análisis de la situación externa que se dividió en marco ambiente y micro ambiente en el cual se obtuvo el siguiente resultado

MACROAMBIENTE

ANÁLISIS PEST

Dentro del análisis PEST se analizaron los aspectos POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES, la cual se detectó que según el Gobierno de la República del Ecuador, la estabilidad política del Ecuador es un atractivo para los inversionistas extranjeros. Así mismo, otros factores políticos se detallan los objetivos del plan nacional de desarrollo 2017-2021 aplican al impulso o incentivo a los productores o emprendedores para mitigar la pobreza del país y mejorar la calidad de vida de los habitantes. Por otro lado se analizó la Ley del impuesto a los consumos especiales que es un tributo establecido por el gobierno con la intencionalidad de recaudar mayores fondos para el Estado, este tributo también se aplica en aquellos perfumes importados desde el exterior, su tasa equivale desde el 150% hasta el 300% dependiendo del costo unitario de cada producto.

Se analizaron los factores económicos que están representados por: Las tasas de intereses que en el país no se encuentran en modificación continua, la crisis económica es alta. Los impuestos por aranceles y ventas del sector cosmético son altos, y la tasa de inflación no es muy variable.

Así mismo, las FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES son distribución de ingresos; demografía, tasas de crecimiento de la población, distribución de edades; movilidad social y laboral; cambios en los estilos de vida; actitudes ante el trabajo, la carrera y el ocio; educación; moda, tendencias; sensación de salud y bienestar; sentimiento de seguridad; condiciones de vida. Cada año hay una mayor preocupación de las personas por la moda e imagen debido al aumento de la calidad de vida.

En la actualidad, la provincia de Manabí vive un crecimiento significativo en el sector de las telecomunicaciones, ya que, mediante la ejecución de planes y programas, que se desarrollan desde el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se acercan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a la ciudadanía. Este factor se caracteriza como una oportunidad, pues favorece a que la Perfumería D`Luccas, pueda comunicarse con mayor posibilidad con los clientes que adquieren el producto, así como también por parte de sus proveedores de materias primas y de equipos o muebles utilizados.

MICROAMBIENTE

ANÁLISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS:

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores que suministran materia prima a la perfumería D`Luccas son extranjeros, puesto que un 70% de los insumos utilizados para la producción de los productos es de origen extranjeros.

Poder de la negociación de los clientes: Los clientes del producto ofertado por Perfumería D`Luccas, son personas mayores de edad que se encuentran en un rango de 18-65 años que residen en la provincia de Manabí, ellos adquieren los productos de las diferentes fragancias en los puntos de venta.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: La perfumería D`Luccas, tiene alta amenaza de productos sustitutos creados por las grandes corporaciones de venta nacional como Avon, Belcorp, Yambal que desarrollaron productos como: aguas tónicas refrescantes, splash o colonias y cremas corporales con olores.

Amenaza de nuevas empresas competidoras: El mundo cosmético es un sector competitivo, día a día ingresan las grandes corporaciones en la industria de perfumes.

Rivalidad entre las empresas.

En el país hay 35 empresas de cosméticos, 20 nacionales y 15 extranjeras, de acuerdo a los registros de Procosméticos. Con el 49% de participación, Yanbal ocupa el primer lugar en ventas. Le siguen Belcorp—que agrupa a las marcas Esika, Cyzone y L`bel, Avon, perfumes europeos. Existen otras empresas con venta de perfumes dedicados como: Perfumes Factory, Perfumería BIBIS, Coco & Coy.

ANÁLISIS INTERNO

En análisis interno de la perfumería D'Luccas se pudieron detectar que dentro de las áreas de:

- Talento Humano: El propietario es el que dirige las actividades del personal, contrata y asesora al mismo.
- Contabilidad: No cuentan con un registro contable de sus productos, realizado solo empíricamente.
- Control de Calidad: El propietario es el que elabora el control de calidad junto a su personal de trabajo.
- Producción: El propietario es el que elabora, masera y envasa los productos finales.
- Ventas: Poseen establecimientos en 3 puntos de venta ubicados en Calceta, Tarqui Manta y en un futuro una isla en Mall del Pacífico, venta online.

FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

El análisis FODA obtenido de esta fase se observa en el anexo 1.

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN MEDIANTE MATRICES

En el anexo 2 se presenta una tabla con los resultados del análisis del perfil competitivo. Para la construcción de esta tabla se seleccionaron los aspectos críticos que son claves del éxito en el sector cosmético de venta de perfumes, de los cuales tenemos: participación en el mercado, lealtad de los clientes, precios competitivos, calidad de perfumes, experiencias en el mercado, conocimiento y experiencia laboral, rentabilidad de la empresa, servicio al cliente, equipo tecnológico, posicionamiento internacional, estructura organizacional para la realización de la comparación. Por otro lado, mediante el análisis del microambiente, de las 5 fuerzas de Porter se logró detectar los competidores directos e indirectos de la perfumería D'Luccas, de los cuales tenemos como directos: Empresa de Perfume BiBi'S. perfumes Factory. Y así mismo, la competencia Indirecta tenemos a Yambal con el 49% de participación en el mercado, seguida AVON, y Perfumes Europeos. El resultado de la matriz arrojó que la perfumería D'Luccas posee un buen desempeño de los factores de éxito de la industria cosmética, es decir aunque es una empresa joven se encuentra en competencia con otras empresas posicionadas en el mercado tal como lo reflejan los resultados de la matriz en donde Perfumes BiBi'S tiene un 3.71 y perfumes Factory 2.96 lo cual este último posee una menor puntuación en relación a la perfumería D'Luccas (3.63) denotando que se encuentra con un buen desempeño.

Luego se construyó la matriz EFE (Anexo 3). De acuerdo con el análisis de la matriz EFE elaborada con la información obtenida de la auditoría externa del sector cosmético/perfumes, son más las oportunidades que las amenazas que tiene la empresa entre ellas resalta: Mayor número de usuarios de internet en la provincia, crisis económica en el país, avances tecnológicos en la elaboración de perfumes e incremento de la demanda de productos cosméticos, estas variables son consideradas importantes para la industria cosmética y en este análisis demuestra que la empresa Perfumería D`Luccas la encuentra aprovechando en mayor medida, estos porcentaje que ha permitido que Perfumería D`Luccas aumente sus ventas, aunque los ingresos económicos de los consumidores sean menores tienen a su alcance un producto de buena calidad a un menor costo y así puedan disfrutar de los mismos aromas de los perfumes de marcas reconocidas. En el Ecuador el incremento de los impuestos a las importaciones, altos porcentajes del ICE para las fragancias importadas ha sido una amenaza para el sector de este tipo industria local, ya que a diferencia de otros países que no gravan ningún impuesto especial; el amplio posicionamiento de productos ya existentes como son los perfumes europeos, o marcas reconocidas, aunque es importante recalcar que los precios siguen siendo más económicos para el bolsillo de los consumidores y con la misma calidad de los perfumes importados. Como se puede observar en la matriz EFE Perfumería D`Luccas está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en el medio. Es decir que las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes; y, minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas.

En el Anexo 4 se presenta la matriz EFI, según el análisis realizado con la información obtenida de la auditoría interna del sector cosmético/perfumes, se puede decir que internamente este negocio cuenta con: diversidad de aromas, precios y diseños de envases innovadores lo que le permite una diferenciación, alta calidad de duración del aroma, así como también precios competitivos mismos que han permitido que la empresa se encuentre fortalecida dentro del segmento de mercado. Es notable que esta empresa está aprovechando las fortalezas de mayor importancia de la industria; sin embargo, deben incrementar la capacidad de producción para abastecer la demanda existente,

así como también gestionar procesos de capitalización por medio de la banca pública o privada que le permita aumentar la capacidad productiva de la empresa para que el negocio adquiriera mayor participación en el mercado y crecimiento económico. Con base a lo sustentado se puede decir que Perfumería D`LUCCAS tiene una situación interna fuerte tanto así que se encuentra aprovechando adecuadamente sus fortalezas; y, de las debilidades detectadas solo dos son las de mayor impacto.

OBJETIVOS

- Incrementar la liquidez de la empresa en un 25% para tener capital de inversión
- Incrementar la capacidad de producción de la perfumería D`Luccas en un 50% para abastecer a la demanda insatisfecha.
- Reducir tiempos en los procesos de la cadena de valor en un 15% mediante la implementación manual de procesos y funciones de las actividades de la perfumería D`Luccas.
- Mejorar el posicionamiento en redes sociales.
- Incrementar en 30% el stock de productos en el punto de venta matriz para aprovechar la demanda concurrente.

El despliegue de estos objetivos puede observarse en el Anexo 5.

ESTRATEGIAS

Las estrategias que se determinan en el presente trabajo están dadas mediante la matriz FODA, la cual logro obtener las estrategias FO, estrategias DA, estrategias DO, y estrategias FA que se muestran a continuación en el Anexo 6 se observa la tabla de formulación de las estrategias.

Estrategias FO

Las estrategias en el cuadrante FO, fueron determinadas con base al aprovechamiento que tiene la empresa por la crisis económica al tener productos con precios competitivos que son atractivos en el mercado y pueden captar gran cantidad de los status sociales. Por otro lado, el aprovechamiento del uso de redes sociales también se plantea como estrategia porque dentro de las oportunidades que declara la investigación se tiene el incremento de usuarios en redes sociales en los últimos tiempos y el acogimiento de venta de perfumes mediante medios online en donde los consumidores empleen con mayor frecuencia.

Estrategias FA

Las estrategias en el cuadrante FA que se plantearon fueron: No incrementar los precios de los perfumes hasta no obtener un alto posicionamiento en el

mercado y Participar activamente en las redes sociales existentes en nuestro mercado, estas estrategias permiten mitigar las amenazas de altos impuestos implementados en el Ecuador, y a su vez permiten aprovechar la fortaleza de precios bajos que tiene la perfumería D'Luccas.

Estrategia DO

Dentro de las estrategias en el cuadrante DO, se plantearon: Ampliar las instalaciones de la empresa para poder producir mayores cantidades de perfumes, solicitar préstamo a la banca privada o pública para inversión, implementación de Manual orgánico y manual de procesos productivos y funcionales para agilizar procesos de la cadena de suministros. Estas estrategias permitieran combatir las debilidades internas de la empresa como son la falta de manuales de funciones, procesos, y la poca capacidad productiva proveniente de la baja inversión que tiene la perfumería D'Luccas.

Estrategia DA

En el Cuadrante DA, intervinieron debilidades internas y amenazas que pueden mitigarse mediante la búsqueda de financiamiento para ampliar el stock de mercadería y ser competitivos con variedad y existencia de productos. (D4-A4) Como lo establece Álvarez (2016): los resultados del estudio de mercado permiten concluir que las consumidoras deciden la compra del perfume por el aroma. El aroma es lo más importante al momento de la compra y no representa una característica negociable, al contrario por si sola la determina la compra del producto. La calidad es la segunda característica más valorada por las consumidoras, con esta referencia es de vital importancia aprovechar el movimiento de las redes sociales y realizar intensas campañas publicitarias que demuestren los beneficios de consumir el producto y lograr posicionarse en el mercado como un producto diferente. Según Rojas (2017), existe un moderado crecimiento de la demanda de perfumes lo que favorece una mayor posibilidad de la compra por iniciativa de los clientes potenciales, favoreciendo el cumplimiento de las estrategias; lo que contribuye a la Perfumería D'Luccas ya que con este estudio se conoció que la empresa no debe incrementar los precios de los mismos, sino que debe ampliar la cartera de productos y su stock solicitando préstamos bancarios e implementar manuales orgánicos de procesos productivos y funcionales para conseguir una mayor rentabilidad del negocio.

CONCLUSIONES

Con la formulación de los objetivos a largo plazo para la perfumería D`Luccas como son el incremento de liquidez, incremento de capacidad de producción, reducción de tiempos en los procesos de la cadena de valor, conseguir mejor posicionamiento en redes sociales, incrementar el stock de productos en el punto de venta matriz, se determinaron estrategias mediante la matriz FODA, cuyos resultados permitieron realizar un análisis respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Lo que refiere a la crisis económica como una fortaleza para la empresa, radica en que permite que los productos al ser económicos y de buena calidad tenga salida en el mercado, puesto que existen clientes que al tener menos recursos no pueden acceder a perfumes de costos altos y es aquí cuando la perfumería D`Luccas se beneficia de aquello.

REFERENCIAS

Álvarez, X. (2015). Análisis del sector industrial y perfumería 2019. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9027/1/UPS-QT06816.pdf>

Araque, M y Cruz, L (2014). Planificación estratégica en la empresa AICA (tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>

Arnoldo, L. (2017) Modelos de planeación estratégica para empresas familiares. Costa Rica: Revista Tec Empresarial, (11).

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México. Pearson Educación.

Espinosa, R. (2013). La matriz del análisis DAFO (FODA). Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-deanalisis-dafo-foda/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2017). Sector cosméticos. Recuperado de www.inec.gob.ec.

Palacios, L. (2016). Dirección Estratégica. Colombia: ECOE Ediciones.

Rojas, E. (2017). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa franquiciada perfumes factory. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2342/1/T-UIDE-1676.pdf>

Anexo 1. Análisis FODA

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">-Crecimiento moderado de las tasas de interés en créditos para Pymes-Bajo crecimiento de la inflación-Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Manabí-Elevado número de clientes.-Crisis económica en el país.-Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes.	<p>AMENZAS</p> <ul style="list-style-type: none">-Incremento de los impuestos a las importaciones.-Altos porcentajes del ICE para las fragancias importadas.-Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes-Amplio posicionamiento de productos ya existente.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">-No dispone de un organigrama correctamente estructurado.-No cuenta con manuales de función-Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito.-Capacidad de producción baja.-Falta de capital para invertir.	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">-Alta Calidad de duración del aroma,-Diversidad de aromas, precios y diseños de envases innovadores.-Precios competitivos-Alto acogimiento de ventas mediante redes sociales.-Punto de venta estratégico.

Anexo 2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	EMPRESA DEL ESTUDIO		COMPETENCIA DIRECTA				COMPETENCIA INDIRECTA					
		PERFUMERÍA D'LUCCAS		PERFUMES BIBI'S		PERFUMES FACTORY		YANBAL		AVON		PERFUMES EUROPEOS	
		CLASI F.	PUNTA JE	CLASI F.	PUNTA JE	CLASI F.	PUNTA JE	CLASI F.	PUNTA JE	CLASI F.	PUNTA JE	CLASI F.	PUNTA JE
Participación de mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Lealtad de los clientes	0.14	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Precio competitivo	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	4	0.52	2	0.26
Calidad del perfume	0.10	5	0.5	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	5	0.5
Experiencia en el mercado	0.10	3	0.3	5	0.5	4	0.4	5	0.5	4	0.4	3	0.3
Conocimiento y experiencia laboral	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	5	0.45	5	0.45	4	0.36
Rentabilidad de la empresa	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	5	0.45	5	0.45	3	0.27
Servicio al cliente	0.07	5	0.35	5	0.35	2	0.14	5	0.35	5	0.35	3	0.21
Equipo tecnológico	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	5	0.3	4	0.24	3	0.18
Posicionamiento internacional	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	5	0.2	4	0.16	5	0.2
Estructura organizacional	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	5	0.15	5	0.15	4	0.12
TOTAL	1.00		3.63		3.71		2.96		4.37		4.18		3.42

Anexo 3. Matriz EFE

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
O1	Crecimiento moderado de las tasas de interés para Pymes	0.08	2	0.16
O2	Bajo crecimiento de la inflación	0.07	2	0.14
O3	Mayor número de usuarios de internet en la provincia	0.11	4	0.44
O4	Incremento de la demanda de productos cosméticos	0.12	2	0.24
O5	Crisis económica en el país	0.08	4	0.32
O6	Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes	0.07	4	0.28
	AMENAZAS			
A1	Incremento de los impuestos a las importaciones	0.12	4	0.48
A2	Altos porcentajes del ICE para las fragancias importadas	0.11	4	0.44
A3	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	0.12	2	0.24
A4	Amplio posicionamiento de productos ya existentes	0.12	4	0.48
		1		3.22

Anexo 4 Matriz EFI

	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
F1	Alta calidad de duración del aroma	0.15	4	0.6
F2	Diversidad de aromas, precios y diseños de envases innovadores	0.16	4	0.64
F3	Precios competitivos	0.12	4	0.48
F4	Alto acogimiento de ventas mediante redes sociales	0.09	3	0.27
F5	Punto de venta estratégico	0.08	3	0.24
	DEBILIDADES			
D1	No dispone de organigrama	0.07	1	0.07
D2	No cuenta con manuales de función	0.09	1	0.09
D3	Los procesos no estan escritos	0.09	1	0.09
D4	Capacidad de producción baja	0.08	2	0.16
D5	Falta de capital para invertir	0.07	2	0.14
		1		2.78

Anexo 5. Despliegue de objetivos

Objetivos	Indicador del logro	Fórmula del cálculo	Línea base	Meta	Periodicidad
Incrementar la liquidez de la empresa en un 25% para tener capital de inversión	Porcentaje de incremento de la liquidez	Capital futuro /capital actual*100	100% (50 000 dólares)	Al finalizar el 2019, 25% de incremento del capital de la empresa para tener mayor liquidez financiera, es decir 62500 dólares.	2019
Incrementar la capacidad de producción de la perfumería D`Luccas en un 50% para abastecer a la demanda insatisfecha	Porcentaje de incremento de la capacidad de producción.	Capacidad de producción incrementada/ capacidad actual de producción *100.	100% (24 000 perfumes al año).	Al finalizar el 2019, 50% de incremento de capacidad de producción es decir producir 36 000 perfumes al año.	2019
Reducir tiempos en los procesos de la cadena de valor en un 15% mediante la implementación manual de procesos y funciones de las	Porcentaje de reducción de tiempos en la cadena de valor.	Capacidad de reducción de tiempos en la cadena de valor de la Perfumería /tiempo de producción	40 días en finalizar procesos	Al finalizar el 2019, 15% de reducción en los tiempos de la cadena de valor, es decir se lo realizaría en 34 días.	2019

actividades de la perfumería D`Luccas		actual*100			
Incrementar en un 2000% el número de usuarios de las redes sociales para el posicionamiento de la marca	Porcentaje de incremento de usuarios que siguen la página web y redes sociales de la perfumería D`Luccas.	Cantidad de usuarios de redes sociales futuros/ cantidad de usuarios de redes sociales actuales*100	1233 usuarios en redes sociales.	Al finalizar el 2019, el 2000% de incremento de usuarios en redes sociales de las páginas de la perfumería D`Luccas. Es decir llegar a 25893 usuarios en redes sociales.	2019
Incrementar en 30% el stock mensual de productos en el punto de venta matriz para aprovechar la demanda concurrente.	Porcentaje de incremento del stock mensual de productos en el punto de venta matriz de la perfumería D`Luccas.	Stock de perfumes futuros/stock de perfumes actual*100	1500 perfumes en stock del punto de venta matriz	Al finalizar el 2019, el 30% de incremento en stock de productos en el punto de venta matriz de la perfumería D`Luccas. Es decir tendrán en stock mensual la cantidad de 1950 perfumes.	2019

Anexo 6. Formulación de estrategias

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS			
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
	FACTORES EXTERNOS	Crecimiento moderado de las tasas de interés para Pymes	Bajo crecimiento de la inflación	usuarios de internet en la provincia	demanda de productos cosméticos	Crisis económica en el país	en la elaboración de perfumes	incremento de los impuestos a las importaciones	Altos porcentajes del ICE para las fragancias importadas	mercado por las empresas ya existentes	existentes
	FACTORES INTERNOS										
	FORTALEZAS	Estrategias FO						Estrategias FA			
1	Alta calidad de duración del aroma	Ubicar el producto en todos los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que se vende. (F2-O5)						No incrementar los precios de los perfumes hasta no obtener un alto posicionamiento en el mercado. (F3-A2)			
2	Diversidad de aromas, precios y diseños de envases innovadores										
3	Precios competitivos										

4	Alto acogimiento de ventas mediante redes sociales	Promocionar los productos, ofertas y precios de manera agresiva por todos los medios de comunicación online. (F4-O3)	Participar activamente en las redes sociales existentes en nuestro mercado. (F4-A3)			
5	Punto de venta estratégico	Difundir la ubicación de los puntos de ventas en los medios que los consumidores los empleen con mayor frecuencia (F5-O4)				
	DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA			
1	No dispone de organigrama	Ampliar las instalaciones de la empresa para poder producir mayores cantidades de perfumes (D4-O4)				
2	No cuenta con manuales de función					
3	Los procesos no están escritos	Solicitar préstamo a la banca privada o pública para inversión (O1,O2, D4, D5)				
4	Capacidad de producción baja	Implementación de Manual orgánico y manual de procesos productivos y funcionales para agilizar procesos de la cadena de suministros (D1, D2, D3, O3)	Buscar financiamiento para ampliar el stock de mercadería y ser competitivos con variedad y existencia de productos. (D4-A4)			
5	Falta de capital para invertir					