

Área de Conocimiento de Tecnología de la
Información y Comunicación

Plan Estratégico de marketing de U'Bella para el periodo 2024 a 2028

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

Br. Axel Amaru
Matus Dávila
Carnet: 2011-36790

Br. Edwin Santana
Mendieta Calero
Carnet: 2011-36811

Br. Oscar Francisco
Alfaro Villavicencio
Carnet: 2011-36687

Tutor:

MSc. Roberto José
Aguilera López.



Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información
y Comunicación

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario del **ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** hace constar que:

MATUS DAVILA AXEL AMARU

Carné: **2011-36790** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, en el año 2017 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los catorce días del mes de mayo del año dos mil veinte y cuatro.

Atentamente,



Ing. Cedrick Elksnherr Dalla Torre ~~Pardales~~
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



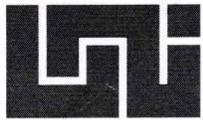
Móvil: (505) 8588 8333



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria.
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



www.uni.edu.ni



Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información
y Comunicación

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario del **ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** hace constar que:

MENDIETA CALERO EDWIN SANTANA

Carné: **2011-36811** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, en el año 2018 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los catorce días del mes de mayo del año dos mil veinte y cuatro.

Atentamente,



Ing. Cedrick Elksnherr DallaTorre Parrales
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



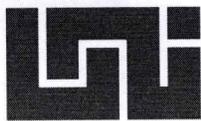
Móvil: (505) 8588 8333



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria.
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



www.uni.edu.ni



Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información
y Comunicación

SECRETARIA DE ÁREA ACADÉMICA

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario del **ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** hace constar que:

ALFARO VILLAVICENCIO OSCAR FRANCISCO

Carné: **2011-36687** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, en el año 2016 y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los catorce días del mes de mayo del año dos mil veinte y cuatro.

Atentamente,

Ing. Cedrick Elksnherr Dalla Torre Parrales
SECRETARIO DE ÁREA ACADÉMICA



☎ Móvil: (505) 8588 8333



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria.
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595



www.uni.edu.ni

Managua, 07 de Febrero de 2025

MSc. Claudia Benavides Rugama
Decano Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación
Su despacho.

Estimada MSc. Benavides:

Reciba fraternos saludos de mi parte.

Por este medio deseo comunicarle en calidad de tutor del tema de monografía: **“Plan Estratégico de marketing de U’Bella para el periodo 2024 a 2028”**, que he revisado he revisado el informe final de la misma el cual cumple con la normativa de culminación de estudios de la universidad.

Por lo cual he autorizado a los bachilleres: Axel Amaru Matus Dávila carnet 2011-36790, Edwin Santana Mendieta Calero Carnet 2011-36811 y Oscar Francisco Alfaro Villavicencio Carnet 2011-36687, la entrega del documento a la instancia correspondiente.

Sin más que agregar y deseándole éxito en sus labores académicas y administrativas, me despido.

Atentamente,



MSc. Roberto José Aguilera López
Tutor de Monografía
Docente del Programa Académico de Ingeniería de Sistemas



Managua, 01 de febrero 2024

Br. Axel Amaru Matus Dávila

Br. Edwin Santana Mendieta Calero

Br. Oscar Francisco Alfaro Villavicencio

Egresados Programa académico Ingeniería de Sistemas
Sus manos.-

Estimados Egresados:

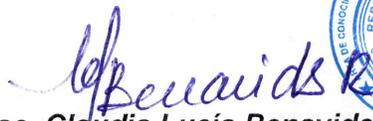
Reciban cordiales saludos y éxito en sus actividades.

Por medio de la presente, les comunico la aprobación del Protocolo de trabajo monográfico titulado: **“Plan estratégico de marketing de U’bela para el período 2024 a 2028”**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Dirección.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tema monográfico es el MSc. Roberto José Aguilera López.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico, tienen un máximo de doce meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,



Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Directora Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información y Comunicación

Cc MSc. Roberto José Aguilera López – Tutor
MSc. Cedrick DallaTorre Parrales – Secretario Académico
Archivo DACTIC.

Dedicatoria

A Dios, por ser nuestra guía y fuente de inspiración en cada paso de este camino. Su luz nos ha acompañado en los momentos de incertidumbre y nos ha brindado la fortaleza necesaria para enfrentar los desafíos que se nos han presentado. Sin Su apoyo, este trabajo no habría sido posible.

A nuestro tutor, el profesor Roberto Aguilera, por su dedicación y compromiso inquebrantable con nuestra formación. Su pasión por la enseñanza y su disposición para compartir su conocimiento han sido fundamentales en nuestro desarrollo académico.

A nuestras esposas, por su amor incondicional y su apoyo constante. Ustedes han sido nuestro refugio y nuestra motivación, brindándonos el aliento necesario para seguir adelante en los momentos de cansancio y duda. Su comprensión y paciencia han hecho que este proceso sea mucho más llevadero y significativo.

A nuestros hijos, que son la razón de nuestro esfuerzo diario. Su curiosidad y alegría nos inspiran a ser mejores y a buscar siempre el conocimiento. Cada sonrisa y cada pregunta que nos hacen nos recuerdan la importancia de aprender y crecer juntos como familia.

A nuestras familias, por su amor y sacrificio. Ustedes han sido nuestro pilar, enseñándonos el valor del esfuerzo y la perseverancia. Su apoyo incondicional ha sido fundamental en cada etapa de este viaje.

Esta monografía es el resultado de un esfuerzo colectivo, y a todos ustedes, les debemos nuestro más sincero agradecimiento. Sin su apoyo y confianza, este logro no habría sido posible. ¡Gracias a todos!

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de Marketing de U'Bela 2024-2028 tiene como objetivo fortalecer su posicionamiento y mejorar su competitividad en el mercado de productos y servicios de belleza. Para ello, se establecieron como objetivos: diagnosticar el entorno de la microempresa, definir estrategias de marketing efectivas y diseñar un plan de acción con actividades clave y un presupuesto detallado.

El análisis del entorno permitió identificar oportunidades valiosas, como el crecimiento del mercado digital, la tendencia hacia productos ecológicos y sostenibles, y la creciente influencia de las redes sociales en las decisiones de compra. Sin embargo, también se detectaron desafíos, como la fuerte competencia, la necesidad de optimizar la logística y la ubicación menos estratégica de la tienda física.

Las acciones buscan fortalecer la oferta de productos ecológicos y sostenibles, aprovechando la creciente demanda de consumidores que priorizan la calidad y el impacto ambiental de los productos que adquieren. Además, se planteó la optimización de las plataformas digitales para mejorar la visibilidad de la marca y facilitar el acceso a clientes potenciales, integrando estrategias de marketing digital, optimización en motores de búsqueda (SEO/SEM) y una mayor presencia en redes sociales. Asimismo, se desarrollarán alianzas estratégicas con proveedores locales para mejorar la eficiencia en la adquisición de productos, garantizar precios competitivos y asegurar la estabilidad en el abastecimiento.

Para la implementación de este plan, se ha asignado un presupuesto total de \$37,670.55, distribuido en actividades de marketing digital, desarrollo de infraestructura comercial, campañas de publicidad en redes sociales, participación en ferias estratégicas y capacitación en comercio digital. La ejecución de estas estrategias permitirá a U'Bela incrementar su competitividad, consolidar su presencia en el mercado

Índice

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes.....	3
III.	Planteamiento de la Situación Problemática	4
IV.	Justificación	5
V.	Objetivos.....	6
	Objetivo general	6
	Objetivo específico	6
VI.	Marco teórico.....	7
	Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual.....	30
	1.1 Fundamentación estratégica	30
	Análisis del macroentorno	33
	1.1.1 Análisis PESTEL	33
	1.1.1.1 Factores políticos	33
	1.1.1.2 Factores económicos	35
	1.1.1.3 Factores sociales	37
	1.1.1.4 Factores tecnológicos	39
	1.1.1.5 Factores ecológicos	40
	1.1.1.6 Factores legales.....	41
	1.1.2 Análisis competitivo las cinco fuerzas de Porter	47
	1.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE	53
	1.2 Análisis del microentorno.....	55
	1.3.1 Análisis de las 8P	56
	1.3.1.1 Producto y servicio.....	56
	1.3.1.2 Precio.....	57
	1.3.1.3 Plaza o distribución	57
	1.3.1.4 Promoción y publicidad	58
	1.3.1.5 Personas.....	58
	1.3.1.6 Procesos	59
	1.3.1.7 Prestación o entrega	59

1.3.1.8	Pruebas físicas o productividad	59
1.3.2	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	60
Capítulo II. Etapa de formulación de estrategias		63
1.1	Análisis FODA.....	63
1.1.1	Matriz de impacto cruzado FODA	64
1.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA ...	66
Capítulo III. Etapa de selección de estrategias		72
1.1	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	72
1.1.1	MCPE Evaluación para seleccionar la estrategia Número 1	73
1.1.2	MCPE Evaluación para seleccionar la estrategia Número 2	77
1.1.3	MCPE Evaluación para seleccionar la estrategia Número 3	80
1.2	Plan de acción y presupuesto del plan estratégico de marketing....	85
3.2.1	Plan de acción.....	85
3.2.2	Presupuesto.....	94
Conclusiones		101
Recomendaciones		102
Bibliografía		103
Anexos		104

I. Introducción

U'Bela es una microempresa (MYPIME) especializada en la venta de productos y servicios de belleza. Ofrece una amplia gama de productos cosméticos de marcas reconocidas como "Beauty Creation, Focallure, Millani, City Color, CoverGirl, Maybeline, NYX, L.A Girl", además de servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas. Está ubicada en el distrito III del departamento de Managua, en una zona cercana al barrio Camilo Ortega y San Isidro.

U'Bela surgió como un negocio informal con escasa variedad de productos y conocimientos limitados en marketing. Sin embargo, gracias a su amplia experiencia en el sector de la belleza, empezó a experimentar un crecimiento notable en el mercado.

U'Bela ha gestionado sus ventas de manera empírica, careciendo de un proceso de planificación formal y estrategias de marketing documentadas que delinear acciones específicas para alcanzar objetivos definidos.

La microempresa experimentó pérdidas de participación en el mercado debido a la aparición de nuevos competidores y una gran cantidad de productos más económicos. A pesar de estos desafíos, la microempresa continúa operando de la misma manera, ofreciendo los mismos productos y servicios con una política de precios estática y sin utilizar plataformas gratuitas para promocionarse.

Ante la necesidad de enfrentar los desafíos actuales, se ha desarrollado un plan estratégico de marketing para U'Bela, que busca proporcionar una visión clara y estructurada del posicionamiento de la microempresa en el mercado.

Este proceso ha permitido identificar las principales fortalezas y oportunidades, lo que facilitará la formulación de estrategias orientadas a potenciar su ventaja competitiva.

El trabajo se organiza en tres capítulos. El primer capítulo ofrece un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de U'Bela, realizando un análisis detallado del entorno externo e interno, lo que incluye herramientas como el análisis PESTEL y la evaluación de factores internos y externos.

En el segundo capítulo se aborda la formulación de la estrategia, empleando el análisis FODA y la matriz de impacto cruzado, lo que permite identificar las acciones más adecuadas a seguir.

Finalmente, el tercer capítulo presenta la etapa de decisión, donde se lleva a cabo la selección de estrategias a través de la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) y se detalla el plan de acción junto con el presupuesto necesario para implementar las estrategias seleccionadas. Este enfoque integral asegura que U'Bela esté bien posicionada para enfrentar los retos del futuro y capitalizar las oportunidades en su entorno.

II. Antecedentes

En los últimos 10 años en Nicaragua, la actividad emprendedora ha sido considerada un mecanismo importante para el desarrollo económico de los países en vía de desarrollo. Los negocios crean empleos, se intensifica la competencia, e incluso aumenta la productividad a través de cambios tecnológicos (Júarez, 2021).

Nuestro país tiene niveles altos de emprendedores en los rangos de edades de los 20 a 45 años. Hay que distinguir que existen dos características que impulsan el emprendimiento: la necesidad y la oportunidad. El mercado laboral no brinda a las personas opciones importantes en materia de empleo, lo que conlleva a que la población económicamente activa busque opciones para subsistir y satisfacer sus necesidades generando su propio negocio, innovando y emprendiendo (Júarez, 2021).

U'Bela surgió como resultado de la crisis sociopolítica y económica que afectó a Nicaragua en 2018. La propietaria, quien había sido despedida debido a los masivos recortes laborales, optó por iniciar un pequeño emprendimiento para contribuir a los ingresos de su hogar.

La propietaria comenzó ofreciendo servicios de maquillaje a amigos y familiares. Su habilidad pronto atrajo más clientes, lo que llevó a la creación de "U'Bela", una microempresa de belleza que también vendía productos cosméticos. A pesar de su falta de experiencia en negocios, se lanzó al mundo empresarial para generar ingresos para su familia.

La microempresa opera con un local propio y ha desarrollado una sólida clientela en el sector medio-alto. A pesar de su notable crecimiento, U'Bella enfrenta desafíos previos a la expansión que requieren la evaluación de oportunidades, riesgos financieros, operativos y competitivos.

III. Planteamiento de la Situación Problemática

Desde el 2018 hasta la actualidad, U'Bela está enfrentando serios problemas para promover sus productos/servicios debido a la falta de conocimiento que le permita identificar las variabilidades del mercado actual. Esto por consiguiente ha retenido el crecimiento y expansión del negocio, la cual ha venido paulatinamente decreciendo y muchos de sus clientes han dejado de consumir sus productos/servicios.

Por consiguiente, su poca experiencia en el manejo de una microempresa ha provocado incongruencias en algunas variables del Mix de marketing, a como es la variable "promoción", la única publicidad que se realiza es la de boca a boca ha sido la única manera de dar a conocer su marca, y al ser una microempresa nueva, tiene que competir con diferentes negocios que ofrecen productos/servicios similares, de esta parte se desprende la otra variable que está afectando su crecimiento a como es el caso del "precio", al no conocer el mercado no logra establecer precios competitivos según el sector al que se dirige el negocio (Media/Alta).

Por otro lado, otra variable a destacar es "plaza" habiendo mucha facilidad tecnológica en estos días con respecto a la distribución de los productos cosméticos no se está aprovechando las apps de delivery existente para mejorar rapidez, comodidad y conveniencia a los clientes. Otra parte crítica es la variable "Procesos" esto dado a que los proveedores de la microempresa son en su mayoría extranjeros y esto ocasiona tiempos de respuestas lentos contra pedidos de los clientes potenciales generando así cierta insatisfacción de los clientes actuales.

A pesar de los cambios, acciones y esfuerzo realizados por U'Bela; requiere mejorar la conducción del marketing mix, razón por la que se propone desarrollar una propuesta de marketing que incorpore las estrategias para la recuperación, posicionamiento y crecimiento en el mercado nacional.

IV. Justificación

Carecer de un plan estratégico de marketing es una de las principales razones por la que muchos negocios fracasan. Aunque al principio las microempresas suelen contar con ideas frescas impulsadas por la emoción (la ilusión), es fundamental contar con un plan sólido desde el inicio.

La formulación de un plan Estratégico de Marketing que exprese las acciones de la microempresa U'Bella para crecer, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño es de suma importancia. Su implementación proporcionará la base para el desarrollo de sus ventas en el período propuesto del 2024 al 2028.

Con la implementación del plan propuesto la microempresa ordenará todas sus actividades y se enfocará en una dirección única e integral que los transformará y guiará hacia un camino más viable aprovechando sus oportunidades y fortalezas. Siendo como principal base el comportamiento de las variables de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción, persona, procesos, pruebas y productividad). La implementación del plan estratégico de marketing se logrará con la ejecución de actividades de forma ordenadas, relacionadas con la diversificación de sus productos y servicios, la penetración y desarrollo del mercado (imagen de marca), así como también la implementación de programas de promoción y publicidad, etc.

La adopción de este Plan Estratégico de Marketing, beneficiarán no solo a la microempresa incrementando sus ventas y con ellos sus utilidades, sino también permitirá generar nuevas oportunidades de empleo, habrá más inversión de parte de la dueña de U'Bela y por consiguiente mayor aporte a la economía del departamento de Managua, en una zona cercana al barrio Camilo Ortega y San Isidro.

Por otro lado, en cuanto a su alcance, con este plan U'Bela estará preparada para avanzar y explorar nuevas oportunidades de crecimiento, como consecuencia a que los objetivos, metas y estrategias propuestas habrán sido analizadas rigurosamente.

V. Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de marketing para U'Bela en el período 2024 al 2028.

Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico del entorno en que se desarrolla la microempresa U'Bela.
- Determinar estrategias de marketing que potencien la competitividad de la microempresa U'Bela
- Elaborar un plan de acción con las actividades claves y un presupuesto que cubra los gastos del plan estratégico de marketing de U'Bela.

VI. Marco teórico

Planeación estratégica

El plan estratégico *“se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”*. (David, 2013)

A como sugiere David (2013), un plan estratégico *“se enfoca en la integración de diferentes disciplinas como la administración, el marketing, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo para la elaboración de una serie de estrategias a nivel corporativo y divisional con la idea de estar preparado ante la incertidumbre y alcanzar las metas de la organización”*

Basado en este estudio se pretende orientar a la microempresa a cumplir sus metas, analizando las fuerzas y los factores que operan dentro de la industria, es decir, un análisis del entorno tomando todas aquellas variables que generen oportunidades o riesgos para U'Bela.

1. Planeación estratégica de marketing

La planeación estratégica de marketing *“es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben de recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización”*. (Kotler, 2001)

Lo que no es la planeación estratégica de marketing:

- La planeación estratégica de marketing no solo involucra las decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro.
- La planeación estratégica no elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso.

2. Modelo de planeación estratégica

Para la realización de este plan estratégico de marketing para U'Bela se estableció un fundamento teórico abarcando principalmente el modelo de conceptos de administración estratégica de David (2013), “compuesto por tres etapas claramente diferenciadas: la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y evaluación de estrategias”.

La Ilustración 1 comprende un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación; es un modelo claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias de una organización.

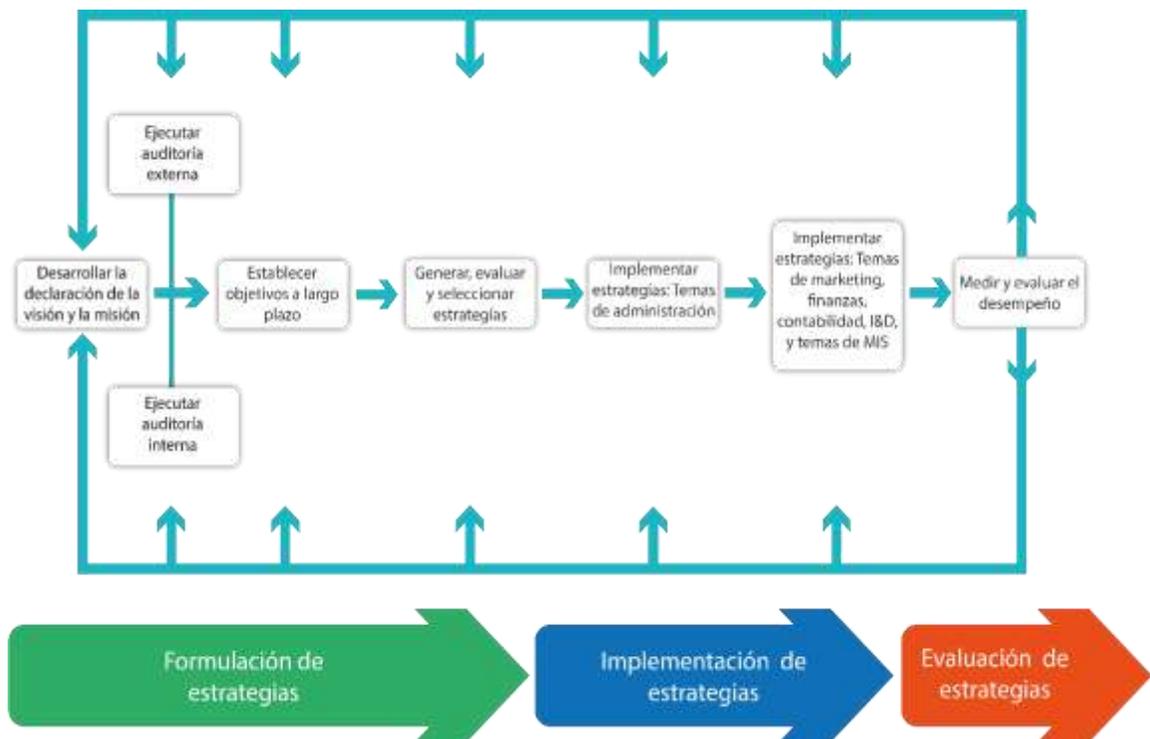


Ilustración 1: Modelo de planeación estratégica, Fred R. David, “Conceptos de la administración estratégica” Fuente: (Fred, 2013)

3. Etapas de la planeación estratégica

Dado lo extenso de este modelo, el estudio se enfocará en las siguientes etapas correspondiente a la primera fase del modelo de Fred R. David, las cuales también se convertirán en los capítulos de esta monografía:

- ✓ **Capítulo I: Etapa de diagnóstico de la situación actual.**
 - Fundamentación estratégica: Misión, visión y valores
 - Análisis de Macroentorno.
 - Análisis de Microentorno.
- ✓ **Capítulo II: Etapa de formulación de estrategias.**
- ✓ **Capítulo III: Etapa de selección de estrategias.**

3.1. Etapa de diagnóstico de la situación actual

En esta etapa, la aplicación de las matrices para el análisis del macroentorno y microentorno constituye la base de información fundamental para la posterior etapa de adecuación y decisión. Este proceso, denominado Etapa de diagnóstico de la situación actual, comprende la recopilación y evaluación de datos clave que proporcionan una visión integral del entorno en el que opera la organización. Entre los elementos analizados se incluyen la misión, visión y valores de la microempresa, así como la realización de auditorías externas e internas, que abarcan el análisis del macroentorno y microentorno respectivamente. Estos aspectos proporcionan un contexto crucial para comprender la situación actual de la microempresa y establecer las bases para futuras estrategias y decisiones.

3.1.1. Fundamentación estratégica

Algunas microempresas desarrollan declaraciones de misión y visión tan solo porque consideran que hacerlo está de moda, en vez de asumirlas como un compromiso real. Sin embargo, las microempresas que desarrollan y revisan sistemáticamente sus declaraciones de misión y visión, que las consideran documentos vivos y parte integral de la cultura de la organización, obtienen el

doble de rendimiento promedio sobre el capital contable, que una organización que no es formal. (David, 2013, p.48)

Establecer una misión y visión clara asentara las bases del crecimiento de U'Bela, esto ayudara a la toma de decisiones para un desarrollo sostenido de la marca. Para esto se necesita entender los siguientes elementos:

3.1.1.1. Visión

La declaración de la visión responde a la pregunta “*¿En qué queremos convertirnos? Describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización será o alcance en el futuro. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada, esta debe de establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve y constar de preferencia de un solo enunciado*” (David, 2013, p.45).

3.1.1.2. Misión

La declaración de la misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. Describe no solo el propósito de la organización, sino también quienes son sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. Una declaración de la visión debe:

- 1) Definir qué es y que aspira a ser la organización.
- 2) Ser lo bastante limitada para excluir ciertas iniciativas de negocio y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo.
- 3) Distinguir la organización en particular de todas las demás.
- 4) Servir como marco de referencia para evaluar actividades actuales y posibles.
- 5) Ser enunciada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda con exactitud en toda la organización (David, 2013, pág.51).

3.1.1.3. Valores

La declaración de valores es un conjunto de principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Va más allá de una simple lista de palabras; representa los pilares fundamentales sobre los cuales se construye la cultura y la identidad de la organización. Una declaración de valores debe:

- a) Reflejar los principios éticos y morales que la organización valora y promueve.
- b) Inspirar y motivar a los empleados al establecer expectativas claras de comportamiento.
- c) Ser auténtica y coherente con las acciones y decisiones tomadas en todos los niveles de la organización.
- d) Servir como un estándar de referencia para evaluar el desempeño individual y organizacional.
- e) Ser comunicada de manera efectiva y comprensible para todos los miembros de la organización, reforzando así una cultura compartida y un sentido de pertenencia (David, 2013, pág.51).

3.1.2. Análisis del entorno de la microempresa

Las microempresas no tendrían razón de ser si no hubiera una relación con los clientes o con los proveedores que les suministran las materias primas. El entorno es todo aquello que está fuera de los límites de la microempresa, es decir, que no puedes controlar, pero si influir. Se caracterizan por ser dinámico, es decir cambiante, complejo, ya que intervienen múltiples actores y escenarios, e incierto, debido a que no se pueden controlar y es muy poco predecible (Medina, 2020).

En definitiva, no se puede entender la microempresa sin tener en cuenta su entorno. Al relacionarse con su entorno se dice que la microempresa es un sistema abierto. Es un sistema porque consta de una serie de elementos interrelacionados y es abierto porque está en continua interacción con el exterior.

Tradicionalmente el entorno de la microempresa se divide en dos grandes grupos:

- ✓ **Entorno específico o microentorno:** Afecta de modo especial a nuestra microempresa, y es más cercano.
- ✓ **Entorno General o macroentorno:** Afecta a todas las microempresas, y no lo hace de modo tan directo.

La Ilustración 2 representa una visión integral del macroentorno y microentorno que rodea U'Bela.



Ilustración 2: Macroentorno y Microentorno de la microempresa Fuente: Elaboración propia

3.1.2.1. Análisis del macroentorno

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

En consecuencia, una planeación exitosa requiere de una guía que la dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas (pérdida de mercado). Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. (Medina, 2020).

Para U'Bela es de suma importancia conocer los factores externos que afectan indirectamente al crecimiento y desarrollo de esta. Para el análisis del macroentorno es necesario estudiar todas las variables que influyen sobre la microempresa, este análisis se realizara a través de las siguientes herramientas:

- ✓ Análisis del entorno externo PESTEL
- ✓ Análisis de evaluación de factores externos (EFE)
- ✓ Análisis de las cinco fuerzas de Porter
- ✓ Matriz de perfil competitivo (MPC)

a) Análisis del entorno externo (PESTEL)

Consiste en un análisis de factores del entorno macro donde opera el negocio. Este análisis ha demostrado ser una herramienta muy útil para estudiar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, y ofrece valiosas informaciones para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios. (Parada, 2021)

Para U'Bela estos factores están fuera del control y el efecto que pueden tener sobre la mismas pueden ser positivos (Importantes a la hora de captar más mercado, agregar nuevos productos, establecer nuevos puntos de ventas, etc.) o

negativos (constituyéndose en amenazas para el presente o el futuro de la microempresa).

La palabra PESTEL es en realidad un acrónimo: los P de Políticas, E de Económicas, S de Social, T de Tecnológicas, E de ecológicas y L de Legales. Todas estas variables con el objetivo de conocer el entorno en donde las empresas desarrollan sus actividades en dependencia de su giro. (Parada, 2021)

1. Factores políticos

Los factores políticos pueden representar oportunidades y amenazas claves para una organización de todo tamaño. La inestabilidad política en los países puede provocar alzas inesperadas por ejemplo el alza del petróleo, esto traería consigo mayor inflación y por ende una amenaza latente para cualquier empresa (David, 2013, pág. 68).

Este factor se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

En el contexto actual de 2024, los cambios políticos desencadenados por la reforma tributaria de 2018 continúan ejerciendo un impacto en Nicaragua. Estas modificaciones tributarias siguen siendo un tema relevante, ya que podrían representar un desafío persistente para la supervivencia de microempresas como U'Bela.

2. Factores económicos

Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias.

Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzable es por esto por lo que es necesario estudiar el comportamiento de esta variable. (David, 2013, pág. 65).

U'Bela se fundó en condiciones económicas no favorable dentro del país, que trajo consigo aumento de la tasa de desempleo, decrecimiento significativo del PIB y limitación de acceso a recursos, esto provoca que comercializar el producto y servicio sea un verdadero reto para la microempresa.

U'Bela se fundó en condiciones económicas no favorable dentro del país, que trajo consigo aumento de la tasa de desempleo, decrecimiento significativo del PIB y limitación de acceso a recursos, esto provoca que comercializar el producto y servicio sea un verdadero reto para la microempresa.

3. Factores Sociales

Los cambios sociales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes y no lucrativas de todas las compañías están viéndose sacudidas por las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los cambios en esta variable.

Estas son las que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura), ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. (David, 2013, pág. 68)

4. Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor clave en el éxito de cualquier compañía, el internet hoy en día está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos, cambiar la compensación histórica entre las estandarizaciones de los productos y la flexibilidad. El internet cada vez más está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entradas y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores (David, 2013, pág. 71).

U'Bela actualmente cuenta con plataformas digitales gratuitas (Redes sociales) sin embargo no se le da la debida importancia en la captación de clientes.

b) Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde esta ópera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización (David, 2013, págs. 81-82).

c) Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter

Según (David, 2013), las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La rivalidad entre empresas existentes es severa en industrias de bajas ganancias, donde la entrada de nuevos competidores es relativamente fácil y tanto proveedores como clientes tienen influencia en las negociaciones. Por lo tanto, la competitividad en una industria se determina por cinco fuerzas: rivalidad entre empresas, entrada de nuevos competidores, desarrollo de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de consumidores.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación de estrategias. Por definición, los competidores son microempresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden estar determinados por áreas geográficas o por segmentos de producto.

Una manera de analizar la competitividad entre dos o más microempresas consiste en investigar la uniformidad del mercado y similitud de recursos, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas que podrían generar una ventaja competitiva este análisis se realiza a través de modelo de las cinco fuerzas de Porter (David, 2013, pág. 75).

Para U'Bela conocer más a fondo su competencia, servirá para el desarrollo de estrategias efectivas que incentiven la captación de clientes al entender el mercado meta.

1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se muestra la ilustración 3, el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre microempresas varía mucho de una industria a otra.



*Ilustración 3: Las cinco fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración propia*

El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. (David, 2013, pág. 77)

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre microempresas competidoras. Este factor es el resultado de los cuatro siguientes y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias con la que destacar sobre las demás.

2. Entrada potencial de nuevos competidores. Si las barreras de entrada a un sector son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que puedan llegar otras microempresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esta parte del mercado.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.

4. Poder de negociación de los proveedores. Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Cuanta menos base de proveedores, menor poder de negociación se tiene.

5. Poder de negociación de los consumidores. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precio, calidad o servicios.

Porter sostiene que a medida que los consumidores se organicen, aumentarán sus demandas y condiciones en relación con precios, calidad y servicios

El modelo de las cinco fuerzas de Porter servirá para analizar a la competencia de U'Bela, y desarrollar una estrategia de negocio que permita maximizar recursos y superar a las otras microempresas. Nos encontramos ante un análisis que sirve para determinar la competencia y rivalidad para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

3.1.3. Análisis del microentorno

El microentorno determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las microempresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Las microempresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado.

U'Bela mediante este análisis se evaluará su funcionamiento interno y el impacto que este tiene en sus utilidades actuales. Para esto es necesario comprender el dinamismo del entorno y detectar que fuerzas lo componen.

El proceso de análisis de microentorno es muy similar al análisis de macroentorno. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de la microempresa. Este análisis exige que se recopile y asimile información acerca de operaciones de la gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. (David, 2013, pág. 96)

Para el análisis interno de U'Bela se tomarán en consideración los siguientes elementos de acuerdo con los objetivos de la investigación, siendo los siguientes elementos:

✓ Mezcla de Marketing (Las 8 P's.) (Alcaide, 2008)

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personas
- Procesos
- Prestación / Entrega
- Productividad o pruebas físicas

✓ Matriz de evaluaciones de factores internos (EFI) (David, 2013)

3.1.3.1. Mezcla de Marketing

El Marketing tradicional, también conocido como Marketing Mix, nos dice que todo cuanto haga una empresa para influir en sus mercados se reduce a la gestión de las 4P: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, esta fórmula no funciona en los sectores que prestan servicios profesionales es por ello que se en la actualidad se toman otras variables como: personas, procesos, prestación/Entrega, productividad (Alcaide, 2008).

a) Productos y servicios

Se define como todo elemento que satisface las necesidades de los clientes, consumidores o usuarios. Se clasifica en: por su naturaleza (Tangibles e intangibles), por su utilidad y por su carácter diferenciador (producto genérico, esperado o complementario) (Alcaide, 2008).

Por lo general, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender abarca numerosas actividades de marketing, como la publicidad, la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores (David, 2013, pág. 105).

b) Precio

El precio es el monto de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por la adquisición de un producto. El precio no se fija como los costes más un margen, si no que para ello hay que tener en cuenta: costes (Límite inferior), competencia (Indicador competitivo), demanda (Límite superior) (Alcaide, 2008).

Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores (David, 2013, pág. 106).

c) Plaza o Distribución (Banco Central de Nicaragua, 2024)

El principal objetivo de las actividades de distribución es hacer llegar los productos desde el fabricante hasta el usuario, industria o consumidor final con los servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento adecuado (Alcaide, 2008).

La distribución abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle. En la actualidad, la mayoría de los negocios no realizan ventas directas al

público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como vendedores al por mayor y al detalle, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores (David, 2013, pág. 107).

d) Promoción

Los sistemas de comunicación empleados por las microempresas pretenden ser bidireccionales, informar, persuadir y recordar. Para ello emplean el mix de comunicación que está formado por: publicidad, promociones, venta personal, relaciones públicas, marketing directo (Alcaide, 2008).

e) Personas

El análisis de clientes, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes es esencial para desarrollar una declaración de misión efectiva. Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales (David, 2013, pág. 104).

f) Procesos

Los servicios profesionales son procesos en los que intervienen elementos tangibles e intangibles el marketing de servicio es casi tan importante como el mismo producto, especialmente si se trata de un producto donde haya mucha competencia. El resultado final, dependerá de la forma como se hayan estructurado los procesos en los que se sustenta la creación, presentación y entrega del servicio (Alcaide, 2008).

g) Prestación o entrega

La forma como se ofrece el servicio al cliente es, en la mayoría de los sectores, tan importante como el servicio en sí (Alcaide, 2008). Esta variable se centra en la logística y los procesos de distribución necesarios para que los productos o servicios lleguen de manera eficiente y oportuna a los consumidores finales.

La prestación abarca varios aspectos, incluyendo la disponibilidad de los productos en los puntos de venta adecuados, los canales de distribución utilizados (como tiendas físicas, tiendas en línea, distribuidores, etc.), la rapidez y precisión en la entrega, así como la calidad del servicio postventa ofrecido.

h) Pruebas físicas

Para muchos clientes, el servicio físico es el servicio en sí. Ya sea por su falta de conocimiento o de criterio para evaluar la calidad de un servicio. Por lo tanto, esta gente recurre a elementos físicos para “hacerse una idea” sobre la satisfacción que pueden llegar a conseguir con dicho servicio (Alcaide, 2008).

3.1.3.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de evaluación interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. De manera similar a la matriz evaluación de factores externos (EFE) y a la matriz de perfil competitivo, una matriz evaluación de factores internos (EFI) se desarrolla en cinco pasos siguientes:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades.

Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la microempresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización (David, 2013, pág. 122).

3.2. Etapa de adecuación

La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de varias técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia, en este caso se utilizara: matriz FODA, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles (David, 2013, pág. 175).

a) Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo “interno”, es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse), Oportunidades y Amenazas (variables externas difíciles de modificar, pero predecibles y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar). (David, 2013)

Las siglas corresponden al siguiente significado:

- ✓ **Fortalezas** todos los aspectos con que cuenta una microempresa y que la coloca por encima de otras.
- ✓ **Debilidades** todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.
- ✓ **Oportunidades** todos los aspectos favorables para una microempresa.
- ✓ **Amenazas** aspectos que atentan o que pueden ir en contra del desarrollo de una microempresa.

El análisis FODA ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ FO (fortalezas-oportunidades): Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ✓ DO (debilidades-oportunidades): Buscan superar debilidades aprovechando las oportunidades.
- ✓ FA (fortalezas-amenazas): Utilizan las fortalezas de la microempresa para evitar o reducir amenazas.
- ✓ DA (debilidades-amenazas): Estrategias defensivas que permitan reducir debilidades y evitar amenaza.

En la Ilustración 4 se proporcionan un conjunto de preguntas diseñadas para facilitar la comprensión del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas), ofreciendo una visión más profunda de este proceso estratégico.



Ilustración 4. Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia

b) Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

Según (David, 2013, pág. 150) “La matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial)”. A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificarán las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.

En la Ilustración 5 se presenta la matriz PEYEA, la cual tiene como objetivo determinar las estrategias más apropiadas para una organización, una vez que se han definido sus posiciones estratégicas internas y externas.



*Ilustración 5: Cuadrantes de la matriz PEYEA
Fuente: Elaboración propia*

Posición estratégica interna

Diagnostico interno de la microempresa enfocándose en medir su fortaleza financiera, ya que en resumidas cuentas es de esto que depende la sobrevivencia ante los cambios del entorno.

Posición estratégica externa

Se concentra en analizar el poder o influencia del sector o industria y la estabilidad que brinda el ambiente.

3.3. Etapa de decisión

La etapa de decisión, crucial en la planificación estratégica, implica la aplicación de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC). En este proceso, se evalúan y seleccionan las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando datos analizados de manera sistemática y objetiva.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, que integran la etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE.

La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos internos y externos para el éxito que se identificaron.

3.4. Presupuesto del plan estratégico

Tras la selección de las estrategias, se procederá a elaborar un presupuesto que refleje en términos financieros el costo de implementar las estrategias elegidas.

Para U'Bela, establecer un presupuesto de marketing representa un desafío, dado que la microempresa carece de normativas o estándares que definan cuánto destinar a publicidad, ventas y otras actividades de la mezcla de marketing.

La elaboración de presupuestos es una práctica común en diversas organizaciones, incluyendo empresas comerciales, agencias gubernamentales, multinacionales y microempresas. Se entiende como un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos necesarios para un período determinado, con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia (Gitman, 2019).

3.4.1. Plan de acción

El plan de acción representa el momento crucial de implementación en la estrategia de marketing, siendo considerado la fase de mayor importancia en el plan estratégico. Elaborado por el gerente y/o el personal a cargo, este plan detalla las metas, objetivos y actividades necesarias para alcanzarlos. Para asegurar su

efectividad, es vital que la estrategia se traduzca en acciones concretas. Además, se debe designar un supervisor responsable para ejecutar las acciones dentro de los plazos establecidos y asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios. También es fundamental evaluar los costos y priorizar la atención y dedicación según la urgencia e importancia de cada acción.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, estas se alinearán con las estrategias funcionales más adecuadas para cada caso, manteniendo la coherencia con las decisiones tomadas en las fases anteriores del proceso de toma de decisiones.

Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual

1.1 Fundamentación estratégica

En el caso de U'Bela, una microempresa relativamente nueva en el mercado no cuenta con una declaración formal de **visión, misión y valores**, aspectos que son fundamentales en la definición del rumbo y propósito de cualquier organización.

Aunque muchas microempresas, incluyendo U'Bela, aún no han adoptado esta práctica de manera formal, cada vez más organizaciones reconocen la importancia de desarrollar y mantener actualizadas estas declaraciones. A menudo, se observa que algunas microempresas crean declaraciones de misión simplemente por seguir una tendencia, en lugar de considerarlas como compromisos genuinos. Sin embargo, aquellas organizaciones que comprenden la importancia de estas declaraciones y las integran como parte esencial de su cultura obtienen beneficios significativos.

Para U'Bela, el proceso de desarrollar una declaración de visión y misión implica responder a dos preguntas fundamentales:

La misión responde a la pregunta "**¿Cuál es nuestro negocio?**" y define el propósito actual de la empresa. Basándonos en la visión inicial de su fundadora, la misión propuesta para U'Bela:

"Proporcionar productos y servicios de belleza de alta calidad, que resalten la belleza única de cada cliente, promoviendo confianza y bienestar en nuestra comunidad, con un enfoque en la satisfacción y el profesionalismo."

La visión responde a la pregunta "**¿En qué queremos convertirnos?**" y define la aspiración a largo plazo de la empresa. En función de las metas mencionadas, la visión:

"Convertirnos en una microempresa líder en el sector de la belleza, reconocida por nuestra calidad, innovación y compromiso con nuestros clientes, y por ser un referente de excelencia en nuestra comunidad y más allá."

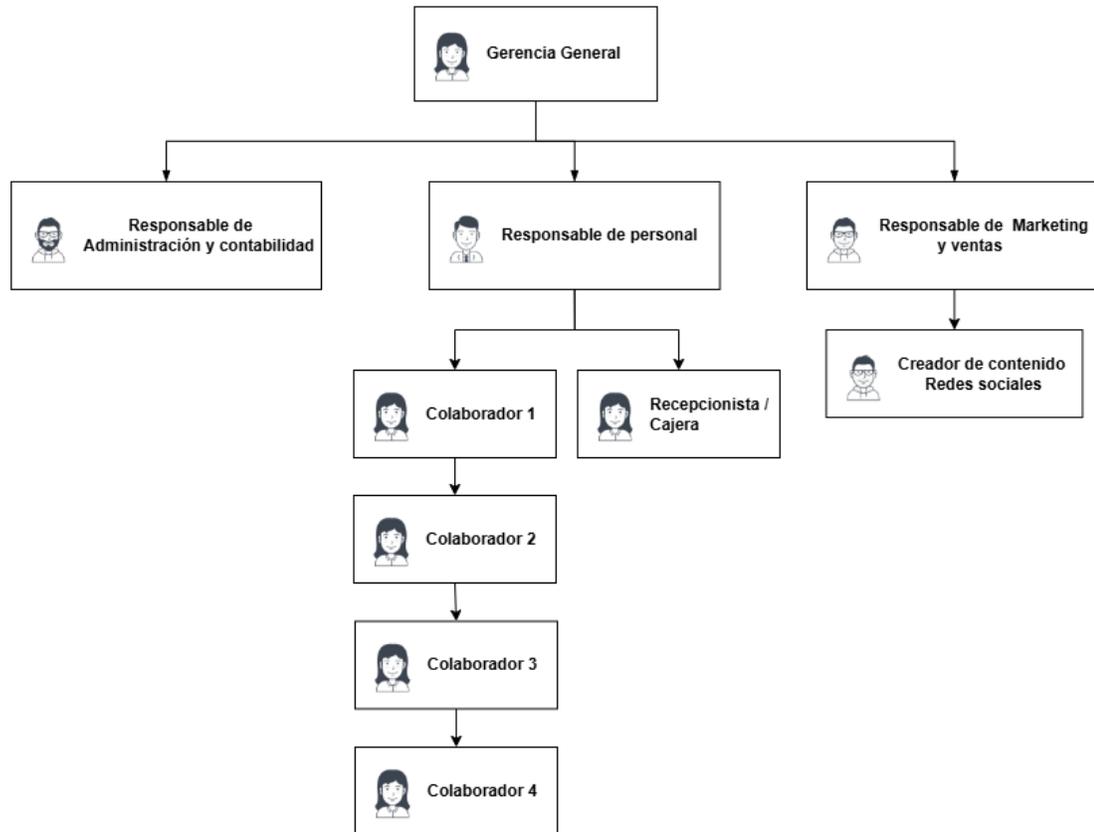
Valores organizacionales

Los valores reflejan los principios que guían las acciones y decisiones de U'Bela. Basados en las declaraciones del propietario y los objetivos del negocio, se proponen los siguientes valores:

- **Confianza:** Generar relaciones sólidas y transparentes con nuestros clientes y proveedores.
- **Excelencia:** Ofrecer productos y servicios que cumplan con los más altos estándares.
- **Innovación:** Adaptarnos continuamente a las tendencias del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Responsabilidad social:** Contribuir al bienestar de nuestra comunidad y al cuidado del medio ambiente.
- **Compromiso:** Dedicar nuestro esfuerzo para superar las expectativas de nuestros clientes.

Organigrama de U'Bela

El organigrama de U'Bela se presenta en la ilustración 6, define los diferentes departamentos y áreas de trabajos existente actualmente, y los niveles de jerarquía entre ellos a nivel interno de la microempresa.



*Ilustración 6:3 Organigrama de U'Bela
Fuente: Elaboración Propia*

En base a los roles desempeñados actualmente dentro de la microempresa U'Bela, se ha diseñado un organigrama funcional, el cual refleja las principales responsabilidades y relaciones jerárquicas de los colaboradores. Este tipo de organigrama se fundamenta en la división del trabajo según áreas funcionales clave, permitiendo una asignación clara de tareas y responsabilidades.

De acuerdo con el libro *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2013), un organigrama funcional organiza las actividades de una empresa en departamentos o funciones específicas, tales como marketing, ventas, recursos humanos y contabilidad. Este enfoque facilita la especialización y la eficiencia dentro de cada área funcional, además de establecer líneas de autoridad y comunicación claras.

El organigrama propuesto para U'Bela incluye los siguientes roles y funciones principales:

1. **Gerencia General:** Responsable de la dirección estratégica y toma de decisiones clave.
2. **Responsable de Administración y Contabilidad:** Encargado de la gestión financiera y administrativa.
3. **Responsable de Personal:** Supervisión del equipo de colaboradores y gestión operativa.
4. **Responsable de Marketing y Ventas:** Desarrollo de estrategias comerciales y de promoción.
5. **Creador de Contenido para Redes Sociales:** Apoyo en la generación de contenido digital y fortalecimiento de la presencia en línea.
6. **Recepcionista/Cajera:** Atención al cliente y manejo de transacciones.
7. **Colaboradores:** Apoyo en funciones operativas específicas según las necesidades del negocio.

Es importante resaltar que, aunque U'Bela no cuenta actualmente con una estructura organizativa formalizada, este organigrama se ha construido como una representación de los roles actuales y sirve como una herramienta para visualizar cómo las funciones están distribuidas dentro de la empresa. Esto puede servir como base para futuras iniciativas de formalización y mejora de la estructura organizativa de U'Bela, alineándose con su crecimiento y desarrollo estratégico.

Análisis del macroentorno

1.1.1 Análisis PESTEL

Los hallazgos presentados se sustentan en la recopilación de datos obtenidos de fuentes oficiales del país y en la realización de una entrevista dirigida al propietario de U'Bella. Este enfoque de investigación proporciona una base sólida para respaldar los resultados encontrados y garantizar la fiabilidad y validez de la información analizada.

1.1.1.1 Factores políticos

Las **políticas fiscales y monetarias actuales**, reguladas por el Banco Central de Nicaragua (BCN), han tenido un impacto significativo en las microempresas

locales. Según informes del BCN, **la tasa de inflación** en Nicaragua disminuyó notablemente, pasando de 5.60% en 2023 a 2.53% en agosto de 2024 (Banco Central de Nicaragua, 2024). Este contexto de menor inflación puede generar estabilidad en los costos operativos. Sin embargo, las **tasas de interés** y las **medidas de control monetario**, como el congelamiento del deslizamiento del córdoba frente al dólar, pueden influir directamente en el acceso a financiamiento para U'Bela, afectando positiva o negativamente su capacidad de expansión en un entorno de incertidumbre económica.

Además, los cambios en las **regulaciones laborales y ambientales** representan un desafío para U'Bela. El Diario Oficial *La Gaceta* publica periódicamente actualizaciones legislativas, como el incremento de las contribuciones patronales y ajustes en las leyes de seguridad social (La Gaceta, 2023). Estas modificaciones, aunque buscan mejorar la estabilidad social y laboral, pueden generar mayores costos operativos para la microempresa si las regulaciones se endurecen.

Otro aspecto crítico son las **regulaciones de importación y exportación**, fundamentales para el desarrollo de U'Bela. Según el MIFIC, el gobierno ha implementado normativas que favorecen el comercio; no obstante, los cambios imprevistos en estas políticas podrían restringir el acceso a insumos importados esenciales (MIFIC, 2023). Un posible endurecimiento de estas regulaciones afectaría negativamente a U'Bela, dada su dependencia de proveedores internacionales.

Variables Clave de Factores políticos:

1. Políticas fiscales y monetarias actuales

Estas políticas afectan la capacidad de acceder a financiamiento y la estabilidad de los costos operativos.

2. Tasa de inflación

La inflación decreciente puede beneficiar los costos operativos, pero un aumento futuro podría presionar los precios de los productos

3. Tasas de interés

Tasas altas pueden limitar la capacidad de expansión, mientras que tasas bajas facilitan el crecimiento.

4. Medidas de control monetario

Estas medidas aseguran la estabilidad del tipo de cambio, pero podrían restringir la competitividad de los insumos internacionales.

5. Regulaciones laborales y ambientales

Pueden generar costos adicionales en términos de contribuciones patronales o adecuaciones a las normativas ambientales.

6. Regulaciones de importación y exportación

Cambios en estas normativas podrían dificultar el acceso a insumos esenciales para los productos que ofrece.

1.1.1.2 Factores económicos

El presidente del Banco Central de Nicaragua, Ovidio Reyes R., en una entrevista televisiva el 19 de enero de 2024, destacó el **crecimiento económico** del país del 6% en el último trimestre de 2023 y del 4.5% en promedio durante ese año. Proyecta un crecimiento similar para 2024, respaldado por sectores como exportaciones, inversión extranjera, comercio y construcción. También se espera una **estabilización monetaria** con un deslizamiento cambiario del 0% y un crecimiento continuo en depósitos y créditos. Asimismo, pronostica una **reducción de la inflación** a entre 3 y 4%. Destacó la solidez financiera del país, con flujos financieros significativos y políticas monetarias y fiscales estables, sugiriendo aprovechar este momento económico para explorar oportunidades

comerciales con China y el mercado global, gracias a los precios favorables de las materias primas (Banco Central de Nicaragua, 2024).

En el sector de belleza, Nicaragua importó \$18.4 millones en productos de belleza en 2022, siendo Guatemala, México y Estados Unidos sus principales proveedores (World, 2024). Este flujo comercial evidencia un **mercado en crecimiento y una demanda constante** en el país. Por un lado, esto representa una oportunidad lucrativa para U'Bela; por otro, la **dependencia de proveedores extranjeros** puede exponer a la microempresa a riesgos relacionados con la disponibilidad, calidad y costos de los insumos importados. Sin embargo, el aumento en las importaciones sugiere una demanda en expansión, ofreciendo una oportunidad para que U'Bela alcance un mayor público en el mercado local.

Por otro lado, **el aumento en el costo de la canasta básica**, reflejado en los precios de productos alimenticios y artículos de uso doméstico, según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), podría reducir el **poder adquisitivo de los clientes** y afectar la demanda de los productos de U'Bela. Esta información se basa en datos del IPC-INIDE (2024).

Variables Clave de Factores económicos:

1. Crecimiento económico:

Un crecimiento sostenido genera un ambiente favorable para el consumo de productos de belleza y aumenta la confianza de los consumidores

2. Estabilización monetaria:

Facilita la planificación financiera y reduce la volatilidad de los costos de importación.

3. Demanda constante y mercado en crecimiento:

Representa una oportunidad para ampliar su alcance en un mercado favorable.

4. Dependencia de proveedores extranjeros:

Expone a riesgos asociados a disponibilidad y costos.

5. **Aumento del costo de la canasta básica:**

Reduce el poder adquisitivo, lo que puede disminuir la demanda de productos no esenciales.

6. **Reducción de la inflación:**

Mejora el poder adquisitivo de los consumidores y reduce la presión sobre los costos operativos.

7. **Oportunidades comerciales globales:**

Amplía las oportunidades de negocio en mercados como China.

1.1.1.3 **Factores sociales**

Desde una perspectiva social, U'Bela se encuentra en una posición favorable debido a su sólida **imagen corporativa**, que ha logrado construir con credibilidad y confianza entre sus consumidores. Este aspecto es crucial en la industria de la belleza, donde la **percepción pública y la reputación de marca** son determinantes en la elección de productos y servicios. Además, la microempresa se beneficia de los cambios socioculturales actuales, como una **mayor conciencia sobre la salud y el bienestar**, así como del creciente **interés por productos naturales y respetuosos con el medio ambiente**.

En este contexto, U'Bela tiene la oportunidad de segmentar mejor su mercado, dirigiéndose a consumidores preocupados por llevar un **estilo de vida saludable**, lo que le permite enfocar su oferta en productos orgánicos o libres de químicos dañinos. Asimismo, **la movilidad geográfica y la digitalización** representan una ventaja estratégica para la expansión de la marca a nuevas regiones, alcanzando un público más amplio mediante el uso de redes sociales y plataformas digitales, que juegan un papel fundamental en la difusión de su propuesta de valor.

Por otra parte, el cambio en las **actitudes y opiniones de los consumidores**, especialmente en lo relacionado con la **responsabilidad social empresarial**, brinda a U'Bela una oportunidad para fortalecer su imagen mediante prácticas sostenibles y alianzas estratégicas con otras marcas o figuras influyentes que

compartan sus valores de bienestar y sostenibilidad. De este modo, la microempresa puede consolidar su liderazgo en un mercado competitivo y en constante evolución, adaptándose a las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores.

Este enfoque integral refleja el compromiso de U'Bela no solo con sus clientes, sino también con la sociedad y el medio ambiente, factores que refuerzan su posición como una **marca confiable y alineada con las tendencias actuales**.

Variables Clave de factores sociales:

1. Imagen corporativa:

Incrementa la fidelidad de los consumidores y mejora la competitividad en el mercado.

2. Percepción pública y reputación de marca:

Influye directamente en las decisiones de compra y la preferencia de los clientes.

3. Mayor conciencia sobre la salud y el bienestar:

Oportunidad para enfocarse en productos que reflejen estas preferencias.

4. Movilidad geográfica y digitalización:

Facilita la expansión regional y la promoción efectiva de la marca.

5. Responsabilidad social empresarial:

Mejora la imagen de marca y atrae a consumidores conscientes del impacto ambiental.

6. Cambios en actitudes y opiniones de los consumidores:

Oportunidad para ajustar la estrategia de mercado y conectar con nuevos segmentos.

7. Necesidades y expectativas cambiantes:

Desafío para mantenerse relevante mediante innovación continua.

1.1.1.4 Factores tecnológicos

El actual estado de U'Bela se caracteriza por un enfoque operativo empírico, careciendo de **sistemas tecnológicos estructurados**. Esta situación representa una oportunidad invaluable para la microempresa. Al acceder a **tecnologías emergentes** y contar con una infraestructura sólida, U'Bela tiene la capacidad de transformar su funcionamiento interno.

Esta transición tecnológica no solo aumentaría la **eficiencia operativa**, sino que también abriría nuevas posibilidades para ofrecer servicios innovadores a sus clientes, como la personalización de productos y experiencias de compra digitales, lo que potencialmente impulsaría su ventaja competitiva en el mercado.

Sin embargo, en este entorno digital en constante evolución, el impacto de internet y la rápida velocidad de **cambio tecnológico** plantean desafíos significativos para U'Bela. La creciente influencia de las **plataformas en línea y el comercio electrónico** puede alterar los patrones de compra de los consumidores, lo que requiere que la microempresa se adapte para mantener su relevancia en el mercado. Además, la necesidad de mantenerse al día con las **últimas tendencias tecnológicas** puede ser costosa y demandante en términos de recursos y capacitación de personal. En este sentido, si U'Bela no logra adaptarse adecuadamente a estos cambios, corre el riesgo de quedar rezagada frente a la competencia y perder cuota de mercado.

Variables Clave de Factores tecnológicos:

1. Sistemas tecnológicos estructurados:

Permitirían una gestión más eficiente y un mejor control operativo.

2. Tecnologías emergentes:

Posibilita la personalización de servicios y mejora la experiencia del cliente.

3. Infraestructura tecnológica:

Facilitaría el acceso a nuevos canales de ventas y promoción.

4. Eficiencia operativa:

Reduce costos y mejora la satisfacción del cliente.

5. Plataformas en línea y comercio electrónico:

Expande el alcance de la marca y mejora la interacción con los consumidores.

6. Últimas tendencias tecnológicas:

Mantenerse actualizado es esencial para ser competitivo.

7. Cambio tecnológico:

Exige inversión constante en actualización y capacitación del equipo.

1.1.1.5 Factores ecológicos

Dentro del contexto actual de U'Bela, la preocupación por la **sostenibilidad** y el **impacto ambiental** se ha convertido en una prioridad tanto para la microempresa como para sus clientes. A pesar de que U'Bela se enfrenta a desafíos significativos en términos de **amigabilidad medioambiental y gestión de desechos**, esta situación también representa una oportunidad estratégica. La falta de **prácticas sostenibles** podría afectar negativamente la reputación de la microempresa y su relación con los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

Sin embargo, al implementar medidas más ecológicas, como el uso de **ingredientes naturales y envases reciclables**, U'Bela podría diferenciarse en el mercado y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad. Esto no solo ayudaría a mejorar su imagen de marca, sino que también podría atraer a un segmento de clientes cada vez más importante que valora la **responsabilidad ambiental** de las microempresas.

Variables Clave de Factores ecológicos:

1. Sostenibilidad:

Ayuda a cumplir con las expectativas de consumidores conscientes y regula su huella ambiental.

2. Impacto ambiental:

Reducir el impacto negativo mejora su reputación y contribuye a la conservación ambiental.

3. Amigabilidad medioambiental:

Atrae clientes interesados en productos responsables con el entorno.

4. Gestión de desechos:

La gestión adecuada reduce costos y mejora la percepción de la marca.

5. Ingredientes naturales:

Diferencia sus productos de los competidores y aumenta su atractivo para consumidores conscientes.

6. Envases reciclables:

Refuerza el compromiso ecológico y reduce el impacto ambiental de sus operaciones.

7. Responsabilidad ambiental:

Mejora la percepción de la marca y genera lealtad entre consumidores eco-conscientes.

1.1.1.6 Factores legales

En el contexto actual, U'Bela opera sin un **marco legal sólido**, ya que carece de sistemas formales y se basa en **prácticas empíricas** para sus operaciones. Esta situación representa una oportunidad para la microempresa, ya que la implementación de sistemas y procesos legales (como el **cumplimiento fiscal**,

protección de datos y normativas laborales) adecuados podría mejorar significativamente su funcionamiento y su cumplimiento normativo.

Sin embargo, U'Bela también se enfrenta a amenazas legales importantes en caso de incumplimiento de las leyes. Aspectos como las **regulaciones fiscales**, la transparencia en operaciones, las auditorías y la documentación en regla son críticos y podrían obstaculizar su crecimiento. Además, las leyes de salud, las **licencias necesarias** para desarrollar la actividad y las políticas laborales representan desafíos operativos que pueden generar costos adicionales.

Por lo tanto, es imperativo que U'Bela esté completamente informada sobre la regulación vigente, cumpla con todos los requisitos legales y evite posibles **sanciones y problemas legales** que podrían afectar negativamente su reputación y su rentabilidad a largo plazo.

Variables Clave para Factores legales:

1. Marco legal:

Proporciona estabilidad y protección contra riesgos legales.

2. Prácticas empíricas:

Pueden ocasionar errores o incumplimientos legales.

3. Cumplimiento fiscal:

Evita sanciones financieras y problemas con las autoridades.

4. Protección de datos:

Incrementa la confianza del cliente y previene demandas legales.

5. Normativas laborales:

Cumplir con estas normativas evita conflictos laborales y sanciones.

6. Regulaciones fiscales:

Ayudan a mantener operaciones legales y transparentes.

7. **Licencias necesarias:**

Garantizan la legalidad de sus actividades comerciales.

8. **Transparencia en operaciones:**

Fortalece la reputación y facilita auditorías.

9. **Sanciones legales:**

Pueden afectar su rentabilidad y reputación.

El análisis PESTEL es una herramienta esencial para evaluar el entorno empresarial, ya que permite identificar y comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en una organización. En el caso de U'Bela, una microempresa enfocada en la compra y comercialización de productos cosméticos, este análisis es especialmente relevante para detectar los desafíos y oportunidades que enfrenta en su entorno operativo.

La aplicación de este análisis sigue un enfoque sistemático basado en un proceso de ponderación que incluye los siguientes pasos:

- **Recopilar información relevante:** Identificar datos clave relacionados con cada uno de los factores del análisis PESTEL.
- **Identificar oportunidades y amenazas clave:** Evaluar cómo los factores externos pueden impactar positiva o negativamente en la organización.
- **Clasificar los factores por orden de importancia:** Priorizar los aspectos más influyentes en función de su relevancia para la microempresa.
- **Comunicar los resultados:** Difundir las conclusiones a todos los niveles de la organización, fomentando una comprensión compartida del entorno y facilitando la toma de decisiones estratégicas.

En la Tabla N°1, se determina cada uno de los factores importantes que rodean a U'Bela.

Tabla 1: Matriz Análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas fiscales y monetarias actuales • Tasa de inflación • Tasas de interés • Medidas de control monetario • Regulaciones laborales y ambientales • Regulaciones de importación y exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico • Estabilización monetaria • Demanda constante y mercado en crecimiento • Dependencia de proveedores extranjeros • Aumento del costo de la canasta básica • Reducción de la inflación • Oportunidades comerciales globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • Percepción pública y reputación de marca • Mayor conciencia sobre la salud y el bienestar • Movilidad geográfica y digitalización • Responsabilidad social empresarial • Cambios en actitudes y opiniones de los consumidores • Necesidades y expectativas cambiantes
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas tecnológicos estructurados • Tecnologías emergentes • Infraestructura tecnológica • Eficiencia operativa • Plataformas en línea y comercio electrónico • Últimas tendencias tecnológicas • Cambio tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad • Impacto ambiental • Amigabilidad medioambiental • Gestión de desechos • Ingredientes naturales • Envases reciclables • Responsabilidad ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal • Prácticas empíricas • Cumplimiento fiscal • Protección de datos • Normativas laborales • Regulaciones fiscales • Licencias necesarias • Transparencia en operaciones • Sanciones legales

Al aplicar el Análisis PESTEL en U'Bela, se ubicaron los factores determinados en la tabla 1. Para este análisis los factores se clasifican como **Oportunidades (O)** o **Amenazas (A)** dependiendo de si representan un **beneficio** o un **riesgo** para U'Bela.

- **Oportunidades:** Factores positivos que pueden generar ventajas o beneficios para la empresa.
- **Amenazas:** Factores negativos que pueden representar riesgos o dificultades.

La **Intensidad** mide el impacto de cada factor y se clasifica en tres niveles:

1. **Alto (3):** Impacto significativo y transformador que requiere acción inmediata.
2. **Medio (2):** Impacto moderado que debe ser monitoreado, pero no es urgente.
3. **Bajo (1):** Impacto limitado y gradual que no altera significativamente las operaciones de la empresa.

Esta clasificación permite priorizar los factores más relevantes para que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas, como se visualiza en la tabla N°2.

Tabla 2: Análisis PESTEL

Factor	Descripción	Amenaza/ Oportunidad	Intensidad	Valoración
Político	Políticas fiscales y monetarias actuales	A	Medio	-2
	Tasa de inflación	A	Alto	-3
	Tasas de interés	A	Medio	-2
	Medidas de control monetario	A	Medio	-2
	Regulaciones laborales y ambientales	O	Medio	2
	Regulaciones de importación y exportación	O	Bajo	1
		Amenaza		-1
Económico	Crecimiento económico	O	Alto	3

	Estabilización monetaria	O	Medio	2
	Demanda constante y mercado en crecimiento	O	Alto	3
	Dependencia de proveedores extranjeros	A	Medio	-2
	Aumento del costo de la canasta básica	A	Alto	-3
	Reducción de la inflación	O	Medio	2
	Oportunidades comerciales globales	O	Alto	3
		Oportunidad		1.14
Social	Imagen corporativa	O	Medio	3
	Percepción pública y reputación de marca	O	Alto	3
	Mayor conciencia sobre la salud y el bienestar	O	Medio	3
	Movilidad geográfica y digitalización	O	Medio	2
	Responsabilidad social empresarial	O	Medio	3
	Cambios en actitudes y opiniones de los consumidores	O	Bajo	3
	Necesidades y expectativas cambiantes	O	Alto	3
		Oportunidad		2.86
Tecnológico	Sistemas tecnológicos estructurados	O	Medio	2
	Tecnologías emergentes	O	Alto	3
	Infraestructura tecnológica	O	Medio	2
	Eficiencia operativa	O	Alto	3
	Plataformas en línea y comercio electrónico	O	Medio	3
	Últimas tendencias tecnológicas	O	Alto	3
	Cambio tecnológico	O	Alto	3
		Oportunidad		2.71
Ecológico	Sostenibilidad	O	Alto	3
	Impacto ambiental	A	Alto	-2
	Amigabilidad medioambiental	O	Medio	3
	Gestión de desechos	O	Alto	2
	Ingredientes naturales	O	Alto	3
	Envases reciclables	O	Medio	3
	Responsabilidad ambiental	O	Alto	3
		Oportunidad		2.14

Legal	Marco legal	A	Medio	-3
	Prácticas empíricas	O	Alto	2
	Cumplimiento fiscal	A	Alto	-3
	Protección de datos	A	Alto	-2
	Normativas laborales	O	Alto	2
	Regulaciones fiscales	A	Alto	-3
	Licencias necesarias	O	Medio	1
	Transparencia en operaciones	O	Alto	3
	Sanciones legales	A	Medio	-3
		Amenaza		-0.67

El análisis PESTEL revela que U'Bela enfrenta varios desafíos significativos en su entorno externo, especialmente en los factores político, económico y legal, con amenazas como las políticas fiscales, la inflación y el cumplimiento fiscal. Sin embargo, la empresa tiene importantes oportunidades en los factores social, tecnológico y ecológico, como el fortalecimiento de su imagen corporativa, la adopción de tecnologías emergentes y la sostenibilidad, que podrían favorecer su crecimiento. A pesar de las amenazas, el aprovechamiento de estas oportunidades puede permitir a U'Bela mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

1.1.2 Análisis competitivo las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es esencial para definir estrategias competitivas en el sector de la belleza, donde U'Bela opera. En este negocio, la rivalidad entre empresas es intensa y la barrera de entrada es baja, lo que facilita la entrada de nuevos competidores y aumenta la presión sobre los precios y la diferenciación de productos. Este modelo ayuda a U'Bela a comprender la influencia de la competencia directa y evaluar otras fuerzas clave, como la amenaza de nuevos entrantes, que pueden reducir su participación en el mercado, o el poder de negociación de proveedores y clientes, que impactan en sus costos y en la lealtad del consumidor.

Para U'Bela, evaluar estos elementos le permite identificar áreas donde puede fortalecer su posición, por ejemplo, enfocándose en productos únicos o en promociones exclusivas para captar la lealtad del cliente. Además, el análisis de posibles productos sustitutos ayuda a anticiparse a cambios en las preferencias de los consumidores, permitiéndole adaptarse rápidamente y mantener una oferta relevante.

Con este enfoque, U'Bela puede diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades del mercado y mitiguen riesgos, optimizando su capacidad para crecer en un entorno cada vez más competitivo."

Este análisis práctico permite que U'Bela ajuste su oferta y enfoque estratégico, maximizando su capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado. Para el análisis de U'Bela, los elementos clave, previamente identificados en el análisis PESTEL, son los siguientes:

- **Rivalidad entre las microempresas competidoras**

La rivalidad entre competidores en el sector de belleza es alta por varias razones:

- **Nuevos competidores** (Amenaza, alto): La facilidad de entrada al mercado, especialmente con el uso de plataformas en línea y marketing digital, aumenta la cantidad de competidores, lo que intensifica la competencia.
- **Precios y promociones:** La competencia de precios derivada de productos más económicos y de la aparición de nuevos competidores (Amenaza, alto) crea una alta rivalidad. Las promociones y descuentos son estrategias comunes para atraer a los consumidores, lo que reduce los márgenes de beneficio.
- **Conciencia del consumidor:** Los consumidores están cada vez más informados sobre sus opciones, lo que intensifica la competencia entre marcas para atraer y fidelizar a los clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el sector de belleza puede considerarse medio por las siguientes razones:

- **Dependencia de proveedores extranjeros** (Amenaza, medio): U'Bela depende de marcas internacionales reconocidas para sus productos. Sin embargo, en la actualidad, el sector tiene una amplia variedad de proveedores, lo que limita el poder de estos.
- **Tecnología y sostenibilidad** (Oportunidad, alta): La necesidad de productos ecológicos y naturales como los ingredientes naturales y la responsabilidad ambiental (Oportunidad, alta) puede dar lugar a más proveedores especializados, diversificando aún más el mercado y reduciendo el poder de los proveedores.

▪ **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores en el sector de belleza es alto debido a varios factores:

- **Mayor conciencia sobre la salud y bienestar** (Oportunidad, medio): Los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a los productos que consumen, buscando marcas que se alineen con sus valores de salud, sostenibilidad y calidad.
- **Competencia y precios**: La aparición de nuevos competidores (Amenaza, alto) y la oferta de productos más económicos aumentan las opciones disponibles para los consumidores, lo que les otorga un poder más alto.
- **Tecnología**: La digitalización (Oportunidad, medio) permite a los consumidores comparar precios, buscar alternativas en línea y tomar decisiones informadas, lo que aumenta su poder.

▪ **Amenazas de productos o servicios sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos en el sector de belleza es alta, especialmente por:

- **Competencia:** La aparición de productos más económicos (Amenaza, alto) y el auge de marcas de belleza independientes o de menor costo aumentan las alternativas para los consumidores. Los productos de belleza más baratos o accesibles pueden competir directamente con los productos de marcas más grandes.
- **Cambio tecnológico:** Las últimas tendencias tecnológicas (Oportunidad, alta) pueden hacer que surjan nuevos productos o tratamientos alternativos que sustituyan a los cosméticos tradicionales, como las soluciones de belleza caseras o productos ecológicos.

▪ **Entrada potencial de nuevos competidores**

La entrada potencial de nuevos competidores en el sector de belleza es alta debido a varios factores identificados en el análisis PESTEL:

- **Factores económicos:** La demanda constante y el mercado en crecimiento (Oportunidad, alto) sugieren que existen oportunidades para nuevos actores que deseen ingresar al mercado. Además, la estabilización monetaria puede facilitar la inversión en este tipo de negocios.
- **Regulaciones:** Las regulaciones de importación y exportación (Oportunidad, baja) no son muy restrictivas, lo que facilita la entrada de nuevos productos desde el exterior.
- **Tecnología:** La digitalización y plataformas en línea (Oportunidad, medio) también permiten que nuevos competidores puedan llegar al mercado sin grandes inversiones en infraestructura física. Las nuevas tecnologías permiten una rápida expansión y marketing digital a bajo costo.

Para realizar el análisis, se evaluarán las relaciones entre las distintas dimensiones de las cinco fuerzas de Porter. Cada dimensión será valorada en función de su impacto positivo o negativo sobre la competitividad de U'Bela. Se

asignará un valor de 1 a aquellas relaciones que influyan de manera positiva en la competitividad de la microempresa, mientras que se asignará un 0 a las relaciones que tengan un impacto negativo. Esta evaluación permitirá identificar con mayor precisión las fortalezas y debilidades de U'Bela frente a sus competidores, como se detalla en la tabla N°3.

El uso de esta metodología se justifica porque facilita una comprensión estructurada de cómo las distintas fuerzas afectan a U'Bela. Al identificar las relaciones positivas y negativas, es posible priorizar estrategias que maximicen las oportunidades y minimicen las amenazas. De esta manera, se fundamentará un enfoque estratégico más informado y orientado a la toma de decisiones efectivas.

Esta evaluación es crucial para adaptar las acciones de U'Bela a un entorno competitivo en constante cambio, permitiéndole aprovechar las ventajas competitivas identificadas y enfrentar con mayor preparación los desafíos del mercado.

Tabla 3: Datos del Análisis competitivo las cinco fuerzas de Porter

<i>Rivalidad entre microempresas competidoras</i>	<i>Valor</i>	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	<i>Valor</i>	<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	<i>Valor</i>	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i>	<i>Valor</i>	<i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	<i>Valor</i>
Número de Competidores	0	Dependencia de proveedores extranjeros	0	Competencia y precios	0	Productos más económicos	0	Demanda constante	1
Precios y promociones	0	Ingredientes naturales	1	Conciencia sobre la salud y bienestar	1	Innovación en productos	1	Mercado en crecimiento	1
Conciencia del consumidor	1	Responsabilidad ambiental	1	Digitalización	1	Tendencias	1	Nivel de precios	0
								Estabilización monetaria	1
								Regulaciones de importación y exportación	1
								Digitalización y plataformas en línea	1
Promedios	0.3		0.7		0.7		0.7		0.8

Se calculó el promedio de los valores obtenidos para cada fuerza, lo que permitirá una evaluación general de la competitividad de U'Bela en su entorno.

El presente análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter para U'Bela mostrado en la tabla 3 revelan una evaluación mixta de su entorno competitivo:

- **Rivalidad entre microempresas competidoras:** Con un promedio de valoración de 0.3, la alta competencia se ve impulsada por la facilidad de entrada al mercado y la constante guerra de precios. Los consumidores, cada vez más informados, buscan marcas que ofrezcan calidad y valor, lo que representa un desafío para U'Bela al intentar diferenciarse y fidelizar a los clientes.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Con un promedio de valoración de 0.7, U'Bela depende parcialmente de proveedores extranjeros. Sin embargo, la creciente demanda de ingredientes naturales y prácticas sostenibles presenta una oportunidad para diversificar proveedores, reduciendo así su poder de negociación y alineándose con las preferencias de los consumidores conscientes.
- **Poder de negociación de los consumidores:** Con un promedio de valoración de 0.7, los consumidores tienen un alto poder de negociación, ya que pueden comparar precios y elegir entre varias opciones gracias a la digitalización. Además, su creciente preocupación por la salud, el bienestar y la sostenibilidad eleva sus expectativas. Esta situación representa una oportunidad para que U'Bela se posicione como una marca que destaca por la calidad, los ingredientes naturales y la responsabilidad ambiental.
- **Amenazas de productos o servicios sustitutos:** Con un promedio de valoración de 0.7, existe una amenaza significativa de productos sustitutos, ya que los consumidores pueden optar por alternativas más económicas. Para mitigar este impacto, U'Bela debe centrarse en ofrecer productos sostenibles y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** Con un promedio de valoración de 0.8, la demanda constante y el crecimiento del mercado

hacen que el sector sea atractivo para nuevos competidores, facilitados por la digitalización y bajos costos iniciales. U'Bela puede aprovechar esta oportunidad fortaleciendo su identidad de marca y destacando su propuesta de valor única. La estabilización económica y las regulaciones favorables también brindan una base sólida para una expansión estratégica en este entorno competitivo.

La información del resultado de la tabla 3 sugiere que U'Bela enfrenta desafíos en varias de las fuerzas competitivas, pero también identifica oportunidades clave para fortalecer su posición en el mercado. Con un enfoque en diferenciación, sostenibilidad, digitalización y una sólida relación con consumidores y proveedores, la marca puede destacar y asegurar su competitividad en un entorno dinámico y desafiante.

1.1.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE

En la matriz EFE de U'Bela se evalúan las oportunidades y amenazas clave que influyen en su éxito, identificadas mediante un análisis exhaustivo de los factores externos presentados en el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Estas oportunidades y amenazas se determinan a partir de un diagnóstico detallado, clasificando aquellos factores que tienen un impacto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) sobre la microempresa.

Las puntuaciones ponderadas en la matriz oscilan entre 1.0 y 4.0, donde 4.0 indica una gestión extremadamente efectiva de las oportunidades y amenazas, y 1.0 refleja una gestión deficiente. Este análisis se refleja en la Tabla No. 4, que muestra la aplicación concreta de esta evaluación.

La Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta clave para identificar y analizar los factores determinantes que afectan el desempeño de U'Bela dentro de su entorno competitivo. Los valores presentados en la tabla se derivan de un proceso sistemático en el que se han clasificado las oportunidades y amenazas que enfrenta la microempresa. Cada factor ha sido ponderado en función de su relevancia y el impacto potencial que puede tener sobre las

operaciones y la competitividad de U'Bela, basándose en el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) y las fuerzas de competencia de Porter (amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores).

Esta metodología permite a la microempresa priorizar sus esfuerzos estratégicos y enfocar sus recursos en las áreas más críticas que influyen en su éxito a largo plazo, maximizando sus oportunidades y mitigando las amenazas del entorno.

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
<i>Demanda constante por productos naturales</i>	0.07	4	0.28
<i>Crecimiento del mercado</i>	0.06	3	0.18
<i>Conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor</i>	0.07	4	0.28
<i>Digitalización y plataformas en línea</i>	0.05	3	0.15
<i>Innovación en productos</i>	0.06	3	0.18
<i>Responsabilidad ambiental</i>	0.05	4	0.2
<i>Mercado en línea y comercio electrónico</i>	0.06	3	0.18
<i>Aumento de las plataformas de pago en línea</i>	0.04	3	0.12
<i>Tendencias en productos ecológicos y sostenibles</i>	0.06	4	0.24
Amenazas			
<i>Dependencia de proveedores extranjeros</i>	0.06	2	0.12
<i>Competencia de productos más económicos (sustitutos)</i>	0.07	2	0.14
<i>Rivalidad entre microempresas competidoras</i>	0.04	3	0.12

<i>Nivel de precios más bajos en el mercado</i>	0.05	2	0.1
<i>Regulaciones de importación y exportación</i>	0.05	3	0.15
<i>Tendencias cambiantes del consumidor</i>	0.05	2	0.1
<i>Amenaza de nuevos competidores debido al mercado en crecimiento</i>	0.07	2	0.14
<i>Inestabilidad económica y regulaciones monetarias</i>	0.04	3	0.12
<i>Competencia digital (plataformas en línea y e-commerce de otras marcas)</i>	0.05	2	0.1
Total	1		2.9

La puntuación ponderada total de 2.9 obtenida en la matriz EFE de U'Bela refleja una capacidad moderadamente efectiva para afrontar los factores externos identificados, situándose por encima del promedio de 2.5. Este resultado indica que la microempresa ha logrado aprovechar algunas oportunidades clave y mitigar ciertas amenazas, aunque todavía existen áreas de mejora para fortalecer su competitividad y resiliencia en un entorno dinámico.

1.2 Análisis del microentorno

El análisis de la mezcla de marketing es un paso esencial en la elaboración del plan estratégico de marketing de U'Bela, ya que permite identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en la gestión de los elementos clave: Producto, Precio, plaza, promoción, personas, procesos, prestación y pruebas físicas, U'Bela podrá adaptar su estrategia de manera más precisa a las demandas del mercado y a las características particulares del sector de la belleza. Este análisis ofrece ventajas significativas, como la optimización de los recursos, la mejora en la satisfacción del cliente y el fortalecimiento de la posición competitiva de la microempresa. Además, permitirá diseñar tácticas más efectivas para atraer y retener clientes, maximizar la rentabilidad y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. A

continuación, se evaluarán cada uno de estos componentes y su relevancia para el éxito del plan estratégico.

1.3.1 Análisis de las 8P

Este análisis de las 8P se basa en datos obtenidos a través de una encuesta realizada a los clientes de U'Bela, que se detalla en el anexo No. 1 para referencia. La información proporcionada ofrece una visión detallada de la percepción de los clientes sobre diversos aspectos clave de la microempresa de U'Bela. Desde la calidad percibida de los productos y servicios hasta la eficacia de la estrategia de precios, pasando por la experiencia de compra tanto en tienda física como en línea, la encuesta revela elementos valiosos para comprender las necesidades y expectativas de la clientela.

Además, se abordan aspectos cruciales como la promoción y publicidad, la atención al cliente, los procesos de compra y la eficiencia en la entrega de productos. Este análisis exhaustivo proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que fortalezcan la relación con los clientes e impulsen el éxito continuo de U'Bela en el mercado.

1.3.1.1 Producto y servicio

El análisis de la encuesta a los clientes de U'Bela, cuyos resultados se detallan en el Anexo No.2 ha proporcionado información crucial sobre la relación entre los clientes de U'Bela y sus productos y servicios. En la primera pregunta realizada en la encuesta hecha a los clientes, observamos que un porcentaje significativo de encuestados adquiere los productos o servicios de U'Bela ocasionalmente (37%) o rara vez (45%), lo que sugiere un área de oportunidad para aumentar la frecuencia de compra y la retención de clientes. Por otro lado, en cuanto a la calidad percibida, la mayoría de los clientes la califica como "Moderada" (56%), lo que indica que existe espacio para mejorar la percepción de calidad y destacar los aspectos positivos. En general, estos hallazgos resaltan la importancia de comprender las necesidades de los clientes ocasionales o poco frecuentes y trabajar en mejoras específicas de calidad para fortalecer la relación con la base de clientes existente y atraer a nuevos compradores.

1.3.1.2 Precio

El análisis de los elementos relacionadas con la variable "Precio" arroja información importante sobre la percepción de los clientes de U'Bela en cuanto a la competitividad de sus precios y su experiencia con promociones o descuentos. En la pregunta Numero 3 realizada a los clientes, la mayoría de los encuestados considera que los precios son "similares" a los de otros productos/servicios en el mercado (53%), lo que sugiere una percepción positiva en términos de competitividad de precios. Sin embargo, un porcentaje significativo de clientes (38%) considera que los precios son "más altos", lo que podría indicar la necesidad de revisar la asignación de precios para mantener la competitividad. Además, el hecho de que el 10% de los encuestados haya experimentado problemas con promociones o descuentos destaca la importancia de una gestión efectiva de estas ofertas para evitar posibles inconvenientes que puedan afectar la satisfacción del cliente y la percepción de valor.

1.3.1.3 Plaza o distribución

La variable "Plaza" arroja una serie de hallazgos importantes. En la pregunta número 5 de la encuesta realizada a los clientes, un porcentaje alto de encuestados (70%) considera que la ubicación de la tienda física de U'Bela es "Inconveniente", lo que indica un desafío significativo en cuanto a la accesibilidad y la ubicación de la tienda física. Además, aunque la mayoría de los clientes califican su experiencia de compra en la tienda física como "Excelente" (48%), es relevante notar que un 15% la califica como "Malo", lo que sugiere posibles áreas de mejora en la experiencia en la tienda física. Por otro lado, la experiencia de compra en línea a través de las redes sociales es calificada en su mayoría como "Aceptable" (54%), con un 19% que la considera "Malo", lo que sugiere que hay oportunidades para mejorar la experiencia en línea. Finalmente, el alto porcentaje (97%) de clientes que expresan interés en un servicio de entrega a domicilio (Delivery) indica una demanda clara por esta opción de conveniencia.

1.3.1.4 Promoción y publicidad

La variable "Promoción y publicidad" ofrece una visión interesante de la presencia de U'Bela en redes sociales y la percepción de los clientes sobre su contenido en estas plataformas. En la pregunta número 9 de la encuesta, la mayoría de los encuestados (52%) afirma conocer a U'Bela en redes sociales, lo que indica una presencia significativa en este canal de publicidad. Sin embargo, es importante destacar que más de la mitad de los clientes (56%) considera que la información mostrada en las redes sociales no es completa ni atractiva visualmente, lo que sugiere la necesidad de mejorar la calidad y relevancia del contenido en línea. Por otro lado, la mayoría de los clientes (52%) manifiesta una alta probabilidad de recomendar U'Bela a un amigo, lo que refleja una satisfacción general con la microempresa. La pregunta abierta sobre lo que más les gusta de los productos/servicios de U'Bela proporcionará información valiosa para ajustar esta estrategia en función de los aspectos más apreciados por los clientes.

1.3.1.5 Personas

Basado en el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta a los clientes de U'Bela con respecto a la variable "Personas" ofrece una visión integral de la percepción de los clientes sobre la atención al cliente y la interacción con el personal de U'Bela. En la pregunta número 10 de la encuesta, la mayoría de los encuestados califica la atención al cliente como "Aceptable", tanto en la tienda física (56%) como en las redes sociales (55%) como lo que sugiere que existe margen para mejorar la experiencia en ambas áreas. Es destacable que la amplia mayoría (94%) considera que es atendido con amabilidad y respeto por el personal de U'Bela, lo que refleja una actitud positiva hacia el trato recibido. Sin embargo, un porcentaje significativo de clientes (10%) ha experimentado problemas al no recibir respuestas a consultas sobre información de servicios o productos, lo que subraya la importancia de mejorar la comunicación y la capacidad de respuesta. En base a los resultados obtenidos es necesario mejorar la calidad de la experiencia en la tienda física y la eficiencia en la gestión de consultas y comunicación en línea.

1.3.1.6 Procesos

La evaluación de los elementos relacionados con la variable "Proceso" revela aspectos críticos de la experiencia de compra de los clientes en U'Bela. En la pregunta número 16 de la encuesta realizada a los clientes, un porcentaje muy bajo de clientes (3%) ha experimentado problemas al comprar cosméticos en la tienda física, lo que indica una eficiencia general en el proceso de compra en este canal. Sin embargo, un porcentaje significativo (19%) ha tenido problemas al comprar a través de las redes sociales, lo que sugiere desafíos en la gestión de ventas en línea. Por otro lado, la mayoría de los clientes (75%) considera que el servicio de maquillaje y colocación de uñas es ágil, lo que es una señal positiva en términos de la eficiencia en la prestación de servicios. Estos resultados resaltan la necesidad de abordar los problemas relacionados con las ventas en línea y continuar mejorando la eficiencia del servicio de maquillaje y colocación de uñas.

1.3.1.7 Prestación o entrega

El análisis de la pregunta número 19 relacionada con la variable "Presentación/Entrega" muestra que un pequeño porcentaje de clientes (5%) ha experimentado inconvenientes con un pedido en U'Bela. Esto indica que la mayoría de las entregas se realizan de manera satisfactoria y sin problemas significativos. Sin embargo, es importante seguir monitoreando y mejorando los procesos de entrega para garantizar una experiencia sin contratiempos para todos los clientes.

1.3.1.8 Pruebas físicas o productividad

Con respecto a la variable "Productividad" de U'Bela, la pregunta 12 y 13 revela varios aspectos importantes sobre la satisfacción de los clientes con el servicio al cliente en U'Bela. En primer lugar, en las áreas de "Soporte previo a la compra" y "Soporte después de la compra", la mayoría de los clientes se sienten satisfechos o muy satisfechos, con porcentajes significativamente altos de 55% y 56%, respectivamente. Esto indica que U'Bela ha tenido éxito en proporcionar un buen nivel de apoyo tanto antes como después de la compra. Sin embargo, en la "Velocidad de resolución de problemas", solo el 10% de los clientes se sienten

muy satisfechos, lo que sugiere que hay margen para mejorar la eficiencia en la resolución de problemas. En cuanto a la "Cortesía al ser atendido" y el "Procedimiento de seguimiento posterior a la resolución", la mayoría de los clientes están satisfechos, pero aún hay espacio para aumentar la satisfacción en estas áreas. Estos resultados destacan la importancia de mantener un buen servicio de atención al cliente y enfocarse en mejorar la velocidad de resolución de problemas para brindar una experiencia aún mejor a los clientes.

1.3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta esencial que permite analizar los elementos internos que influyen en el desempeño de U'Bela. Esta evaluación se fundamenta en datos recopilados mediante encuestas aplicadas a los clientes de la microempresa, proporcionando un panorama claro sobre sus fortalezas y debilidades internas, así como su posición estratégica.

En la matriz EFI, cada factor se clasifica del 1 al 4, donde una clasificación de 1 representa una debilidad importante, una clasificación de 2 indica una debilidad menor, una clasificación de 3 señala una fortaleza menor y una clasificación de 4 corresponde a una fortaleza importante.

La puntuación ponderada total de la matriz EFI puede variar entre 1.0 y 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Puntuaciones significativamente inferiores a 2.5 reflejan grandes debilidades internas, mientras que puntuaciones superiores a 2.5 indican una fuerte posición interna. Para una evaluación efectiva, la matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave, seleccionados con base en su relevancia para el desempeño y la estrategia de la microempresa.

En el caso de U'Bela, los factores clave identificados a partir de las encuestas realizadas a sus clientes (detalles disponibles en el Anexo No. 1) fueron analizados para comprender cómo las fortalezas y debilidades de la microempresa se relacionan con las **8P del marketing** y su impacto en el desempeño general. Estos factores, junto con sus clasificaciones y análisis, se presentan resumidos en la **Tabla No. 5**.

El análisis de la matriz EFI brinda a U'Bela una comprensión clara de sus capacidades internas y áreas de mejora. Cada factor fue evaluado en función de su impacto sobre las operaciones y la competitividad de la microempresa, proporcionando una visión integral de su desempeño interno.

De esta manera, U'Bela está en mejor posición para formular estrategias más efectivas que potencien sus fortalezas y mitiguen sus debilidades, promoviendo un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el mercado.

Tabla 5: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
<i>Buena percepción de atención al cliente (amabilidad y respeto)</i>	0.15	4	0.6
<i>Eficiencia en servicios de maquillaje y colocación de uñas (positivo)</i>	0.1	4	0.4
<i>Alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra</i>	0.1	4	0.4
<i>Baja incidencia de problemas en entrega de pedidos</i>	0.08	4	0.32
<i>Competitividad en precios percibidos por los clientes</i>	0.07	3	0.21
<i>Alta probabilidad de recomendación por los clientes</i>	0.05	4	0.2
Debilidades			
<i>Calidad percibida como moderada en productos y servicios</i>	0.12	2	0.24
<i>Ubicación inconveniente de la tienda física</i>	0.12	2	0.24
<i>Información incompleta y no atractiva en redes sociales</i>	0.08	2	0.16
<i>Problemas con ventas en línea</i>	0.07	2	0.14
<i>Velocidad de resolución de problemas baja</i>	0.06	2	0.12
	1		3.03

De acuerdo con la Tabla 6, U'Bela presenta fortalezas destacadas, como una excelente percepción de atención al cliente, eficiencia en los servicios de maquillaje y colocación de uñas, y un sólido soporte previo y posterior a la compra. Estos aspectos contribuyen significativamente a su posición interna. Asimismo, la baja incidencia de problemas en las entregas y la competitividad en precios percibida por los clientes refuerzan su capacidad para cumplir con las expectativas del mercado y fortalecer la fidelidad de sus consumidores.

Sin embargo, también se identifican debilidades importantes que limitan su potencial de crecimiento, como la calidad percibida como moderada, la ubicación inconveniente de la tienda física y la información incompleta o poco atractiva en redes sociales. Además, los problemas en las ventas en línea y la baja velocidad en la resolución de problemas representan áreas críticas que requieren atención inmediata para mejorar su competitividad y experiencia del cliente.

En términos generales, la matriz EFI refleja que U'Bela tiene una posición interna moderadamente favorable, con una puntuación ponderada total de 3.03, por encima del promedio de 2.5. Esto indica que las fortalezas de la microempresa superan a sus debilidades, proporcionando una base sólida para diseñar e implementar estrategias que potencien su competitividad en el mercado.

Abordar de manera efectiva las debilidades identificadas permitirá a U'Bela no solo consolidar sus fortalezas existentes, sino también optimizar su desempeño general. Esto garantizará un crecimiento sostenible, una mayor satisfacción de los clientes y una posición más sólida en el sector.

Capítulo II. Etapa de formulación de estrategias

1.1 Análisis FODA

El análisis FODA se emplea como herramienta esencial en la elaboración del plan estratégico de marketing, ya que permite evaluar de manera estructurada tanto los factores internos como externos que afectan el desempeño de la microempresa. A partir de la información recopilada, se examinan y ponderan las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, proporcionando una visión integral de la situación actual de U'Bela. Este enfoque facilita la toma de decisiones estratégicas, permitiendo que la empresa enfoque sus esfuerzos en potenciar sus fortalezas y mitigar sus debilidades, al tiempo que capitaliza las oportunidades del mercado y busca reducir el impacto de las amenazas.

Para U'Bela, el análisis FODA resalta varias fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para su crecimiento y desarrollo. Entre sus fortalezas más relevantes destacan la buena calidad de sus productos y servicios, lo que ha generado confianza y fidelización en sus clientes. Además, la empresa cuenta con la capacidad de establecer relaciones sólidas con proveedores extranjeros, lo que le otorga acceso a productos exclusivos y diferenciadores en el mercado local. Otra ventaja competitiva es su amplia variedad de productos y servicios, lo que permite atender diversas necesidades dentro del sector de la belleza, reforzando su presencia en el mercado y aumentando su atractivo para los consumidores.

Sin embargo, U'Bela también enfrenta importantes debilidades que podrían obstaculizar su crecimiento si no se abordan estratégicamente. Una de ellas es la ubicación de su local, que limita su accesibilidad y exposición al público objetivo. Además, la falta de capacitación del personal puede afectar la calidad del servicio al cliente y la eficiencia en la atención, factores clave en un sector tan competitivo.

Por otro lado, las oportunidades identificadas presentan un panorama alentador para la expansión de la microempresa. Entre ellas, destaca la tendencia creciente hacia productos naturales y ecológicos, una preferencia cada vez más marcada

entre los consumidores que buscan opciones saludables y sostenibles. Asimismo, el auge de las redes sociales como canal de promoción y venta representa una oportunidad significativa para mejorar la presencia digital de U'Bela y atraer nuevos clientes a través de estrategias de marketing digital.

A pesar de estas oportunidades, U'Bela también enfrenta amenazas que pueden afectar su crecimiento y rentabilidad. La competencia intensa dentro de la industria cosmética obliga a la microempresa a diferenciarse constantemente para no perder cuota de mercado. Además, la presencia de imitaciones y productos falsificados representa un riesgo, ya que puede afectar la percepción de calidad y confianza de los clientes hacia la marca.

1.1.1 Matriz de impacto cruzado FODA

El listado contenido en esta matriz se obtuvo a partir de la aplicación de las herramientas anteriormente expuestas (Matriz EFE, Matriz EFI, 8P, PESTEL, y Análisis de las 5 fuerzas de Porter). La recopilación de información fue seguida por un análisis exhaustivo de los indicadores de investigación, tanto internos como externos, abarcando desde la comprensión de la filosofía empresarial hasta la culminación en el análisis FODA. En la tabla No.6, se observan las estrategias FO, FA, DO y DA, diseñadas para maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y enfrentar las amenazas de manera efectiva, lo que se muestra en la tabla N°6.

Tabla 6: Matriz FODA y Estrategias derivadas

	Principales Oportunidades (O)	Principales Amenazas (A)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena percepción de atención al cliente. 2. Alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra. 3. Baja incidencia de problemas en la entrega de pedidos. 4. Mercado en línea y comercio electrónico 5. Tendencias en productos ecológicos y sostenibles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de desempeño percibido como moderado en productos y servicios 2. Ubicación inconveniente de la tienda física 3. Información incompleta y poco atractiva en redes sociales 4. Problemas con ventas en línea 5. Competencia de productos más económicos
Principales Fortalezas (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Demanda constante por productos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la creciente demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles. (F1-O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física. (F1-A1)
2. Innovación en productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la digitalización para ampliar el alcance del mercado en línea y comercio electrónico. (F2-O4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar en productos para superar la percepción moderada de calidad y diferenciarse de competidores económicos. (F2-A1)
3. Responsabilidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar la responsabilidad ambiental como valor agregado en campañas de marketing para atraer clientes nuevos. (F3-O1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema logístico robusto que minimice problemas de entrega y mejore la percepción del servicio. (F3-A4)
Principales Debilidades (D)	Estrategia DO	Estrategia DA
1. Dependencia de proveedores extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y continuidad de suministro. (D1-O4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar proveedores para reducir riesgos asociados a la dependencia de fuentes internacionales. (D1-A5)
2. Información incompleta en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Crear contenido atractivo y educativo en redes sociales para mejorar la percepción y generar más recomendaciones. (D2-O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de gestión en línea que optimice la resolución de problemas de ventas y entregas. (D2-A4)
3. Baja velocidad en resolución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal para mejorar la eficiencia en soporte postventa y aprovechar las oportunidades en la fidelización. (D3-O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema integral de atención al cliente que minimice quejas y mejore la experiencia del consumidor. (D3-A3)

1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

La matriz PEYEA (también conocida como matriz PEEA o MEFE) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar diversos factores clave en la toma de decisiones dentro de una organización. En el caso de U'Bela, esta matriz proporciona una visión integral de su situación actual y sus perspectivas estratégicas.

A continuación, se describen los pasos seguidos para desarrollar la matriz PEYEA:

1. **Selección de Variables:** Se eligieron un conjunto de variables para definir las siguientes dimensiones: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI).
2. **Asignación de Valores:** Se asignó un valor numérico de +1 (el peor) a +7 (el mejor) para cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Para las dimensiones EE y VC, se asignó un valor de -1 (el mejor) a -7 (el peor). En los ejes FF y VC, se realizó una comparación con los competidores, mientras que en los ejes FI y EE, se comparó con otras industrias.
3. **Cálculo de Puntuaciones Promedio:** Se calculó la puntuación promedio para cada dimensión (FF, VC, FI y EE) sumando los valores asignados a las variables dentro de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número total de variables correspondientes a cada una de ellas.
4. **Graficado de Puntuaciones:** Se graficaron las puntuaciones promedio de FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. **Determinación de las Puntuaciones en los Ejes X e Y:** Se sumaron las puntuaciones de los ejes X y Y, trazando los puntos resultantes en los respectivos ejes. Luego, se trazó la intersección de estos puntos para obtener el punto XY.
6. **Trazado del Vector Direccional:** Finalmente, se trazó un vector direccional que va desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección.

Este vector indica el tipo de estrategia más adecuada para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

A continuación, se presenta el análisis de la matriz PEYEA aplicado a U'Bela:

Tabla 7: Matriz PEYEA

<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Crecimiento del mercado (mercado en crecimiento): Esto puede traducirse en mayores ventas y mayor generación de ingresos.	6	Buena percepción de atención al cliente: Esto contribuye a una mayor fidelidad y a una imagen positiva en el mercado.	-1
Digitalización y plataformas en línea: Esto permite un acceso más amplio al mercado y, potencialmente, mayores ingresos por ventas online.	6	Alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra: La satisfacción del cliente también mejora la estabilidad y reputación a largo plazo.	-2
Aumento de las plataformas de pago en línea: Facilita el proceso de compra y, por ende, incrementa la posibilidad de realizar más ventas.	5	Tendencias cambiantes del consumidor: Si las preferencias de los consumidores cambian rápidamente, la empresa podría tener dificultades para adaptarse.	-5
Dependencia de proveedores extranjeros: Esta dependencia puede generar costos elevados e inestabilidad si hay cambios en las condiciones de importación.	2	Problemas con ventas en línea: Si la empresa no logra mantener una plataforma de venta digital competitiva, esto puede afectar su estabilidad.	-4
Inestabilidad económica y regulaciones monetarias: Esto puede afectar negativamente las operaciones y generar incertidumbre en los costos y precios.	3		
Fuerza Financiera (FF) promedio:	4.4	Estabilidad del Entorno (EE) promedio:	-3
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Demanda constante por productos naturales: Esto puede ser un diferenciador clave frente a la competencia.	-1	Competitividad en precios percibidos por los clientes: Esto le permite a la empresa mantenerse competitiva en el mercado, atrayendo más consumidores.	6
Conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor: Permite a la empresa posicionarse como un referente en productos saludables.	-2	Alta probabilidad de recomendación por los clientes: El boca a boca es muy poderoso, lo que puede aumentar la cuota de mercado y la posición competitiva	5
Innovación en productos: La innovación ayuda a mantener una ventaja sobre competidores que no ofrecen productos novedosos.	-3	Ubicación inconveniente de la tienda física: Esto puede afectar la visibilidad y el acceso a los consumidores.	3

Competencia de productos más económicos (sustitutos): Esto puede poner en peligro la competitividad, ya que los consumidores pueden optar por opciones más baratas.	-5	Calidad percibida como moderada en productos y servicios: Una percepción de baja calidad puede afectar la fuerza de la industria y hacer que los clientes se vayan a competidores con mejores productos.	2
Rivalidad entre microempresas competidoras: La competencia en este segmento puede ser muy intensa, lo que dificulta la diferenciación.	-4		
Competencia digital: Las plataformas en línea de otras marcas pueden presentar una amenaza significativa	-6		
Ventaja Competitiva (VC) promedio:	-3.5	Fuerza de la industria (FI) promedio:	4

Para determinar las coordenadas que ubicarán a U'Bela en el cuadrante correspondiente, se realizó las siguientes operaciones matemáticas con los promedios obtenidos.

Ventaja Competitiva (VC) promedio (+)	Fuerza de la Industria (FI) promedio	Eje X
-3.5	4	0.5
Estabilidad del Entorno (EE) promedio (+)	Fuerza Financiera (FF) promedio	Eje Y
-3	4.4	1.4

Por lo tanto, la coordenada resultante es (0.5, 1.4). Al graficarla, se ubicaría de la siguiente manera:

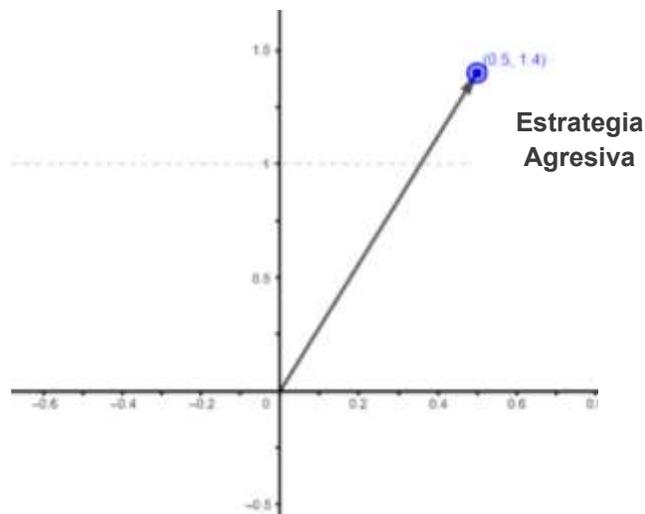


Ilustración 7: Gráfico Coordenadas PEYEA
Cuadrante de estrategia agresiva

El análisis de la matriz PEYEA revela que U'Bela tiene un posicionamiento que corresponde a una **estrategia agresiva**, con una coordenada resultante de (0.5,1.4). Este posicionamiento indica que la empresa cuenta con fortalezas significativas y un entorno relativamente favorable que le permite aprovechar oportunidades para consolidar su presencia en el mercado. Sin embargo, también enfrenta desafíos importantes que deben ser abordados para maximizar su potencial.

Estrategias Agresivas de U'Bela:

Las estrategias agresivas de U'Bela se derivan del exhaustivo análisis FODA, que permite identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la microempresa. A partir de esta evaluación, se han formulado estrategias específicas en función de las categorías FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas). Estas estrategias están diseñadas para potenciar la competitividad de U'Bela en el mercado, optimizando sus recursos y capacidades mientras se mitigan los riesgos asociados a las amenazas y se aprovechan las oportunidades disponibles.

A continuación, se detallan las estrategias agresivas de U'Bela:

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

1. **Aprovechar la creciente demanda de productos naturales** para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles, resaltando los valores de sostenibilidad y salud (F1-O5).
2. **Impulsar la digitalización de los canales de venta** para ampliar el alcance en el mercado en línea, aprovechando la tendencia del comercio electrónico y la alta satisfacción de los clientes actuales (F2-O4).
3. **Resaltar la responsabilidad ambiental de U'Bela** como un valor agregado clave en campañas de marketing, aprovechando la buena percepción de atención al cliente y las tendencias ecológicas (F3-O1).

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

1. **Desarrollar una fuerte presencia en plataformas digitales** para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física, maximizando la accesibilidad para los consumidores (F1-A2).
2. **Enfocar la innovación en productos** para superar la percepción de calidad moderada y diferenciarse de competidores que ofrecen productos económicos (F2-A1).
3. **Optimizar la logística de entrega** para mitigar problemas en ventas en línea y mejorar la percepción general del servicio (F3-A4).

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

1. **Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales** para garantizar precios competitivos y minimizar riesgos asociados a la dependencia de proveedores extranjeros, alineándose con el crecimiento del mercado en línea (D1-O4).
2. **Crear contenido atractivo y educativo en redes sociales** para mejorar la percepción de la marca, generar más recomendaciones y aprovechar la buena percepción del servicio al cliente (D2-O2).
3. **Capacitar al personal en resolución de problemas y soporte postventa** para aumentar la eficiencia, fidelizando a los clientes y capitalizando la baja incidencia de problemas en entregas (D3-O3).

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

1. **Diversificar la cartera de proveedores** para reducir riesgos relacionados con la dependencia de fuentes internacionales, especialmente frente a la competencia de productos más económicos (D1-A5).
2. **Implementar un sistema integral de gestión en línea** que optimice la resolución de problemas, especialmente en ventas y entregas, mitigando los efectos de la información incompleta en redes sociales (D2-A4).

3. **Diseñar un sistema robusto de atención al cliente** para minimizar quejas y mejorar la experiencia del consumidor, fortaleciendo la percepción del servicio frente a la competencia digital (D3-A3).

Para determinar las tres estrategias más relevantes para implementar en U'Bela, se utilizará la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). Esta herramienta permitirá analizar en detalle las estrategias previamente propuestas, evaluando su viabilidad y el impacto potencial que podrían tener en el plan estratégico de marketing.

Capítulo III. Etapa de selección de estrategias

1.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) es una herramienta que se utiliza para evaluar y comparar estrategias y sus alternativas. Estas alternativas estratégicas pueden surgir de diversas fuentes, y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una de las fuentes comunes para identificarlas.

Del análisis FODA, se derivaron las estrategias DA, DO, FA y FO para U'Bela. Además, al utilizar la herramienta PEYEA, se determinó que U'Bela se encuentra en el cuadrante conservador. En base a estas consideraciones, se han identificado 6 estrategias conservadoras que serán sometidas a un análisis más detallado a través de la herramienta MCPE para elegir las tres estrategias más significativas.

Para aplicar la herramienta MCPE de manera efectiva, se siguieron los pasos siguientes. Este proceso asegura una evaluación exhaustiva y objetiva de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, permitiendo a la organización identificar y priorizar las estrategias más atractivas.

1. **Listar Factores Clave:** Se anotó las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave en la columna izquierda de la MCPE, tomadas directamente de las matrices EFE y EFI. Se incluyó al menos 10 factores externos y 10 internos.
2. **Asignar Ponderaciones:** Se asignó una ponderación a cada factor interno y externo clave, idéntica a las de las matrices EFE y EFI, en una columna a la derecha de los factores internos.
3. **Identificar Estrategias:** Se revisó las matrices de adecuación de la etapa 2 para identificar estrategias alternativas. Se registró estas estrategias en la fila superior de la MCPE y agruparlas en conjuntos mutuamente excluyentes si es posible.
4. **Determinar Puntajes de Atractividad (PA):** Se evaluó el atractivo relativo de cada estrategia respecto a cada factor clave, asignando puntajes de 1

(no atractivo) a 4 (altamente atractivo). Esto se hace para cada estrategia en relación con cada factor clave relevante.

5. **Calcular Calificaciones de Atractividad (CA):** Se multiplicó las ponderaciones de cada factor por los puntajes de atractividad de cada fila. La CA refleja el atractivo relativo de cada estrategia considerando el impacto de los factores internos clave.
6. **Obtener Calificaciones Totales del Atractivo (CTA):** Se sumó las calificaciones de atractividad de cada columna de estrategia en la MCPE. La CTA indica cuál estrategia es más atractiva, considerando todos los factores internos y externos relevantes. Las diferencias en las CTA muestran la superioridad de una estrategia sobre las demás.

Análisis matriz de planeación estratégica cuantitativa (MCPE) para U'Bela

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) se empleará en este análisis para evaluar y seleccionar las estrategias conservadoras más apropiadas para U'Bela, según el análisis derivado de la matriz PEYEA. Esta herramienta permite cuantificar el atractivo de cada estrategia asignándoles puntajes basados en su viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la microempresa. A través de la MCPE, se calculan puntajes de atractividad para estas estrategias conservadoras, y finalmente se obtienen calificaciones totales que permiten determinar cuáles de ellas son las más apropiadas para U'Bela. Este enfoque estructurado permite comparar objetivamente las alternativas estratégicas y seleccionar las tres más relevantes, asegurando que U'Bela maximice su eficiencia y competitividad en el mercado.

1.1.1 MCPE Evaluación para seleccionar la estrategia Número 1

Para seleccionar la estrategia Número 1 más adecuada para U'Bela, se evaluarán dos alternativas con enfoque agresivo según los factores internos y externos: **FO1**, que consiste en “*aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles*”, capitalizando las fortalezas internas de U'Bela, como su innovación y responsabilidad ambiental, para consolidar su posición en este segmento; **FO3**, que propone “*Resaltar la responsabilidad*

ambiental como valor agregado en campañas de marketing para atraer clientes nuevos”.

Tabla 8: Matriz MPEC para selección de la estrategia #1

			FO1: Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles.		FO3: Resaltar la responsabilidad ambiental como valor agregado en campañas de marketing para atraer clientes nuevos	
	FACTORES CLAVES	Peso	PA	CA	PA	CA
Oportunidades						
1	Buena percepción de atención al cliente	0.15	3	0.45	4	0.6
2	Alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra	0.15	3	0.45	4	0.6
3	Baja incidencia de problemas en entrega de pedidos	0.15	3	0.45	4	0.6
4	Competitividad en precios percibidos por los clientes	0.1	4	0.4	3	0.3
Amenazas						
1	Calidad percibida como moderada en productos y servicios	0.1	3	0.3	3	0.3
2	Ubicación inconveniente de la tienda física	0.05	2	0.1	2	0.1
3	Problemas con ventas en línea	0.05	2	0.1	2	0.1
4	Velocidad de resolución de problemas baja	0.25	2	0.5	2	0.5
	SUBTOTAL	1		2.75		3.1
Fortalezas						
1	Demanda constante por productos naturales	0.1	4	0.4	2	0.2
2	Crecimiento del mercado	0.2	4	0.8	3	0.6
3	Conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor	0.1	4	0.4	3	0.3
4	Digitalización y plataformas en línea	0.1	3	0.3	2	0.2
Debilidades						

1	Dependencia de proveedores extranjeros	0.15	2	0.3	3	0.45
2	Competencia de productos más económicos	0.2	3	0.6	3	0.6
3	Rivalidad entre microempresas competidoras	0.05	3	0.15	3	0.15
4	Calidad percibida como moderada en productos y servicios	0.1	3	0.3	2	0.2
SUBTOTAL		1		3.25		2.7
TOTAL		2		6		5.8

El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo

Análisis Comparativo de la Matriz para la Selección de la Estrategia

El análisis detallado de las estrategias evaluadas en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas permite determinar cuál de las estrategias propuestas resulta más viable para aprovechar las condiciones actuales del mercado y mejorar el desempeño de U'Bela.

Evaluación de Oportunidades

Ambas estrategias se benefician de la buena percepción de atención al cliente, la alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra, y la baja incidencia de problemas en la entrega de pedidos. Sin embargo, FO3 destaca en estas áreas, lo que sugiere que resaltar la responsabilidad ambiental puede atraer a más consumidores. En términos de competitividad en precios, FO1 tiene una ventaja, lo que puede ser crucial para atraer a un segmento más amplio de clientes.

Evaluación de Amenazas

Las estrategias enfrentan desafíos similares, como la calidad percibida como moderada en productos y servicios, la ubicación inconveniente de la tienda física y problemas con ventas en línea. En todos estos aspectos, se requiere atención

para mejorar la percepción del cliente y la accesibilidad. Además, la baja velocidad de resolución de problemas es una amenaza que afecta a ambas estrategias de manera similar, indicando la necesidad de mejorar la atención al cliente.

Evaluación de Fortalezas

FO1 se beneficia más de la demanda constante por productos naturales y del crecimiento del mercado, mientras que **FO3** no capitaliza tan bien estas oportunidades. **FO1** también se alinea mejor con la creciente conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor. En cuanto a las debilidades, **FO1** enfrenta desafíos como la dependencia de proveedores extranjeros, mientras que **FO3** tiene una ligera ventaja en la competencia de productos más económicos

Evaluación de Debilidades

FO1, que busca aprovechar la demanda de productos naturales, se enfrenta a la dependencia de proveedores extranjeros. Esta debilidad puede limitar la capacidad de U'Bela para garantizar un suministro constante y de calidad, lo que podría impactar negativamente en la percepción del cliente y en la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado. Además, la competencia de productos más económicos representa un reto, ya que los consumidores pueden optar por alternativas más baratas, lo que podría erosionar la cuota de mercado de U'Bela.

Por otro lado, **FO3**, que se centra en resaltar la responsabilidad ambiental, también enfrenta la competencia de productos más económicos, pero tiene una ligera ventaja en este aspecto, ya que puede justificar un precio más alto al ofrecer un valor agregado en términos de sostenibilidad. Sin embargo, ambas estrategias comparten la rivalidad entre microempresas competidoras, lo que indica que U'Bela debe diferenciarse de manera efectiva para mantener su posición en el mercado

La matriz MCPE sugiere que la estrategia **FO1** es la más viable para U'Bela, con un puntaje total de 6, ya que se alinea de manera efectiva con la creciente demanda de productos naturales y la conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor. Esta estrategia no solo fortalece la línea de productos ecológicos y

sostenibles, sino que también capitaliza la competitividad en precios, lo que puede atraer a un segmento más amplio de clientes.

1.1.2 MCPE Evaluación para seleccionar la estrategia Número 2

Para seleccionar la estrategia número 2 más adecuada para U'Bela, se evaluarán dos alternativas con un enfoque agresivo, considerando los factores internos y externos. La primera opción, **FA1**, propone "*usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física*", lo que permitiría ampliar el alcance del negocio y mitigar las limitaciones geográficas, maximizando así la exposición a nuevos mercados. La segunda opción, **DA2**, sugiere "*implementar un sistema de gestión en línea que optimice la resolución de problemas de ventas y entregas*". Esta estrategia tiene como objetivo mejorar la comunicación y conectar de manera más efectiva con los consumidores, facilitando una experiencia de compra más fluida. Ambas alternativas están diseñadas para fortalecer la presencia de U'Bela en el mercado y mejorar la satisfacción del cliente.

Tabla 9: Matriz MPEC para selección de la estrategia #2

FACTORES CLAVES		Peso	FA1: Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física		DA2: Implementar un sistema de gestión en línea que optimice la resolución de problemas de ventas y entregas	
			PA	CA	PA	CA
Oportunidades						
1	Buena percepción de atención al cliente	0.15	3	0.45	3	0.45
2	Alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Baja incidencia de problemas en entrega de pedidos	0.15	3	0.45	3	0.45
4	Competitividad en precios percibidos por los clientes	0.1	4	0.4	4	0.4
Amenazas						
1	Calidad percibida como moderada en productos y servicios	0.1	3	0.3	3	0.3

2	Ubicación inconveniente de la tienda física	0.05	2	0.1	2	0.1
3	Problemas con ventas en línea	0.05	2	0.1	3	0.15
4	Velocidad de resolución de problemas baja	0.25	2	0.5	2	0.5
SUBTOTAL		1		2.75		2.8

Fortalezas

1	Demanda constante por productos naturales	0.1	4	0.4	3	0.3
2	Crecimiento del mercado en la región	0.2	4	0.8	3	0.6
3	Conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor	0.1	4	0.4	2	0.2
4	Digitalización y plataformas en línea	0.1	3	0.3	2	0.2

Debilidades

1	Dependencia de proveedores extranjeros	0.15	2	0.3	3	0.45
2	Competencia de productos más económicos	0.2	2	0.4	3	0.6
3	Rivalidad entre microempresas competidoras	0.05	2	0.1	3	0.15
4	Calidad percibida como moderada en productos y servicios	0.1	3	0.3	3	0.3
SUBTOTAL		1		3		2.8

TOTAL

2

5.75

5.6

El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo

Análisis Comparativo de la Matriz para la Selección de la Estrategia

El análisis detallado de las estrategias evaluadas en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas permite determinar cuál de las estrategias propuestas resulta más viable para aprovechar las condiciones actuales del mercado y mejorar el desempeño de U'Bela.

Evaluación de Oportunidades

Ambas estrategias, **FA1** (usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física) y **DA2** (implementar un sistema de gestión en línea que optimice la resolución de problemas de ventas y entregas), obtienen puntajes atractivos (PA) de 3 en las oportunidades de buena percepción de atención al cliente, alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra, y baja incidencia de problemas en entrega de pedidos. Esto indica que ambas estrategias se benefician de la percepción positiva del cliente y la eficiencia en la entrega. Sin embargo, en la competitividad en precios percibidos por los clientes, ambas estrategias logran un PA de 4, lo que sugiere que pueden capitalizar esta oportunidad de manera efectiva.

Evaluación de Amenazas

Ambas estrategias enfrentan la misma calificación en la calidad percibida como moderada en productos y servicios, con un PA de 3. Esto resalta la necesidad de mejorar la percepción de calidad independientemente de la estrategia elegida. La ubicación inconveniente de la tienda física afecta a ambas estrategias de igual manera, con un PA de 2. En el caso de los problemas con ventas en línea, **DA2** tiene una ligera ventaja con un PA de 3, lo que sugiere que esta estrategia puede abordar mejor los desafíos asociados con las ventas digitales. Sin embargo, ambas estrategias obtienen un PA de 2 en la velocidad de resolución de problemas, indicando que se requiere una mejora en este aspecto para ambas opciones.

Evaluación de Fortalezas

FA1 se beneficia más de la demanda constante por productos naturales y del crecimiento del mercado en la región, obteniendo un PA de 4 en ambas áreas. Esto sugiere que **FA1** está bien posicionada para aprovechar estas tendencias del mercado. Por otro lado, **DA2** obtiene un PA de 3 en estas mismas áreas, lo que indica que, aunque también tiene potencial, no se alinea tan directamente con las fortalezas del mercado. En cuanto a la conciencia sobre la salud y el bienestar del

consumidor, **FA1** también se destaca con un PA de 4, mientras que **DA2** obtiene un PA de 2, lo que sugiere que **FA1** puede atraer mejor a los consumidores que valoran estos aspectos.

Evaluación de Debilidades

DA2 tiene una ventaja al abordar la dependencia de proveedores extranjeros, obteniendo un PA de 3 en comparación con el PA de 2 de FA1. Esto sugiere que **DA2** puede mitigar mejor esta debilidad al optimizar la gestión de proveedores. En cuanto a la competencia de productos más económicos, DA2 también se destaca con un PA de 3, mientras que FA1 obtiene un PA de 2. Esto indica que DA2 puede justificar un precio más alto al ofrecer un mejor servicio y gestión. Sin embargo, en la rivalidad entre microempresas competidoras y la calidad percibida como moderada en productos y servicios, ambas estrategias obtienen calificaciones similares, lo que indica que estas son debilidades críticas que deben ser abordadas.

La matriz MCPE sugiere que la estrategia **FA1** es la más viable para U'Bela, con un puntaje total de 5.75, ya que se alinea mejor con las oportunidades y fortalezas del mercado. Esta estrategia de usar plataformas digitales no solo aborda la ubicación inconveniente de la tienda física, sino que también capitaliza la creciente demanda de productos naturales y la conciencia sobre la salud del consumidor. Por otro lado, aunque la estrategia DA2, con un puntaje total de 5.60, es efectiva en la optimización de la gestión de ventas y entregas, puede no aprovechar tan bien las tendencias del mercado. Por lo tanto, **FA1** se presenta como la opción más adecuada para U'Bela en el contexto actual, permitiendo a la empresa maximizar su alcance y mejorar su desempeño en el mercado.

1.1.3 MCPE Evaluación para seleccionar la estrategia Número 3

Para seleccionar la estrategia número 3 más adecuada para U'Bela, se evaluarán dos alternativas con un enfoque agresivo. La primera opción, **DO1**, propone "*desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro*", lo que fortalecería la

relación con los consumidores al ofrecer productos de calidad a precios accesibles. La segunda opción, **DA1**, sugiere "*diversificar proveedores para reducir los riesgos asociados a la dependencia de fuentes internacionales*", lo que mitigaría la vulnerabilidad ante interrupciones en el suministro y mejoraría la disponibilidad de productos. Ambas estrategias están orientadas a optimizar la cadena de suministro y mejorar la experiencia del cliente, aspectos fundamentales para el crecimiento sostenible de U'Bela.

Tabla 10: Matriz MPEC para selección de la estrategia #3

			DO1: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro		DA1: Diversificar proveedores para reducir los riesgos asociados a la dependencia de fuentes internacionales	
	FACTORES CLAVES	Peso	PA	CA	PA	CA
Oportunidades						
1	Buena percepción de atención al cliente	0.15	4	0.6	3	0.45
2	Alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra	0.15	4	0.6	3	0.45
3	Baja incidencia de problemas en entrega de pedidos	0.15	3	0.45	4	0.6
4	Competitividad en precios percibidos por los clientes	0.1	4	0.4	3	0.3
Amenazas						
1	Calidad percibida como moderada en productos y servicios	0.1	3	0.3	3	0.3
2	Ubicación inconveniente de la tienda física	0.05	2	0.1	2	0.1
3	Problemas con ventas en línea	0.05	2	0.1	3	0.15
4	Velocidad de resolución de problemas baja	0.25	2	0.5	2	0.5
	SUBTOTAL	1		3.05		2.85
Fortalezas						

1	Demanda constante por productos naturales	0.1	4	0.4	3	0.3
2	Crecimiento del mercado en la región	0.2	4	0.8	3	0.6
3	Conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor	0.1	4	0.4	2	0.2
4	Digitalización y plataformas en línea	0.1	3	0.3	2	0.2
Debilidades						
1	Dependencia de proveedores extranjeros	0.15	2	0.3	3	0.45
2	Competencia de productos más económicos	0.2	2	0.4	3	0.6
3	Rivalidad entre microempresas competidoras	0.05	2	0.1	3	0.15
4	Calidad percibida como moderada en productos y servicios	0.1	3	0.3	3	0.3
SUBTOTAL		1		3		2.8
TOTAL		2		6.05		5.65

El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo

Análisis Comparativo de la Matriz para la Selección de la Estrategia

El análisis detallado de las estrategias evaluadas en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas. Este análisis permite determinar cuál de las estrategias propuestas resulta más viable para aprovechar las condiciones actuales del mercado y mejorar el desempeño de la empresa.

Evaluación de Oportunidades

La estrategia DO1 (desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales) obtiene puntajes atractivos (PA) de 4 en las oportunidades de buena percepción de atención al cliente y alta satisfacción en soporte previo y posterior a la compra. Esto indica que esta estrategia puede aprovechar la percepción positiva del cliente para fortalecer su relación con los proveedores y mejorar la experiencia del

consumidor. Por otro lado, la estrategia DA1 (diversificar proveedores para reducir riesgos) también obtiene un PA de 3 en estas mismas oportunidades, lo que sugiere que, aunque es beneficiosa, no capitaliza tan efectivamente la percepción positiva del cliente como DO1. En cuanto a la baja incidencia de problemas en entrega de pedidos, DO1 tiene un PA de 3, mientras que DA1 logra un PA de 4, lo que indica que la diversificación de proveedores puede ser más efectiva en este aspecto.

Evaluación de Amenazas

Ambas estrategias enfrentan un PA de 3 en la calidad percibida como moderada en productos y servicios, lo que sugiere que ambas deben trabajar en mejorar la percepción de calidad para no afectar la satisfacción del cliente. Sin embargo, en la ubicación inconveniente de la tienda física, DO1 obtiene un PA de 2, mientras que DA1 también tiene un PA de 2, lo que indica que ambas estrategias no abordan de manera significativa esta amenaza. En cuanto a los problemas con ventas en línea, DA1 tiene un PA de 3, lo que sugiere que diversificar proveedores podría ayudar a mitigar estos problemas, mientras que DO1 tiene un PA de 2.

Evaluación de Fortalezas

DO1 obtiene un PA de 4 en la demanda constante por productos naturales y en el crecimiento del mercado en la región, lo que indica que esta estrategia se alinea bien con las tendencias del mercado. DA1, por su parte, también obtiene un PA de 3 en estas áreas, lo que sugiere que, aunque es una opción viable, no capitaliza tan efectivamente las fortalezas del mercado como DO1. En la conciencia sobre la salud y el bienestar del consumidor, DO1 tiene un PA de 4, mientras que DA1 tiene un PA de 2, lo que refuerza la idea de que DO1 está mejor posicionada para aprovechar esta fortaleza.

Evaluación de Debilidades

DO1 presenta un PA de 2 en la dependencia de proveedores extranjeros, mientras que DA1 tiene un PA de 3, lo que indica que diversificar proveedores es una

estrategia más efectiva para abordar esta debilidad. Sin embargo, en la competencia de productos más económicos, ambas estrategias obtienen un PA de 2, lo que sugiere que deben trabajar en este aspecto para mejorar su competitividad.

La matriz MCPE sugiere que la estrategia **DO1** es la más viable para U'Bela, con un puntaje total de **6.05**, ya que se alinea de manera efectiva con las oportunidades del mercado y las fortalezas de la empresa. Esta estrategia, que implica desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales, obtiene puntajes atractivos altos en factores clave como la buena percepción de atención al cliente y la alta satisfacción en el soporte previo y posterior a la compra, lo que indica que puede aprovechar la percepción positiva del cliente para mejorar la experiencia de compra.

Estrategias seleccionadas

Según el análisis realizado, las estrategias que conviene implementar para obtener mejores resultados para U'Bela son las siguientes:

1. **Estrategia FO1: Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles (Puntaje: 6.65):** Esta estrategia es la más viable para U'Bela, ya que maximiza las fortalezas internas alineadas con las oportunidades del mercado, especialmente en el segmento de productos naturales y ecológicos. Aprovecha la innovación de productos y la responsabilidad ambiental, lo que la posiciona favorablemente frente a las tendencias actuales. Dado que el mercado está experimentando un aumento en la demanda de productos ecológicos, esta estrategia permite capitalizar esta tendencia y aprovechar la creciente conciencia ambiental.
2. **Estrategia FA1: Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física (Puntaje: 6.57):** Aunque su alineación con las fortalezas internas es menor en comparación con la estrategia FO1, FA1 muestra un buen desempeño competitivo. Se destaca en su capacidad para aprovechar el entorno digital, especialmente en la

percepción de atención al cliente y en el aprovechamiento del mercado en línea. Esto permite a U'Bela enfrentarse eficazmente a las amenazas del mercado, como la competencia de productos económicos, utilizando plataformas digitales para mejorar su competitividad.

3. **Estrategia DO1: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro (Puntaje: 6.05):** Esta estrategia es altamente viable para U'Bela, ya que se alinea con las oportunidades del mercado y las fortalezas internas de la empresa. Al establecer relaciones sólidas con proveedores locales, U'Bela puede garantizar un suministro constante de productos de calidad, lo que es fundamental para satisfacer la creciente demanda de productos naturales y ecológicos. Esta estrategia no solo mejora la competitividad en precios, sino que también fortalece la percepción de la marca al fomentar un enfoque más sostenible y responsable en la cadena de suministro

Estas tres estrategias combinan una sólida base interna con el aprovechamiento de oportunidades del mercado y las herramientas digitales, lo que las hace las más adecuadas para impulsar el crecimiento de U'Bela.

1.2 Plan de acción y presupuesto del plan estratégico de marketing.

3.2.1 Plan de acción

El programa de acción incluye una descripción detallada de las acciones necesarias para implementar las estrategias seleccionadas. Esto irá acompañado de una descripción de las actividades a realizar, los objetivos de cada una, es decir, lo que se pretende lograr con cada actividad. Además, se presentarán indicadores que servirán como controles y un calendario con las fechas de realización de cada actividad a realizar.

Primera estrategia: Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles (FO1)

Descripción:

Esta estrategia se centra en capitalizar el creciente interés y la demanda del mercado por productos naturales, ecológicos y sostenibles. El objetivo es fortalecer la línea de productos de U'Bela, alineándose con las tendencias del mercado, incrementando la innovación y asegurando que todos los productos sean responsables con el medio ambiente. Esto, a su vez, ayudará a posicionar la marca como líder en el sector.

Objetivo:

Fortalecer la oferta de productos ecológicos y sostenibles de U'Bela aprovechando el auge de la demanda de productos naturales. Esto incluye incrementar la visibilidad de la marca, mejorar la innovación en los productos y promover la responsabilidad ambiental, con el fin de capturar una mayor participación de mercado en este segmento.

En la tabla No.11, se presenta en detalle las actividades a realizarse para la implementación de esta estrategia.

**Tabla No. 11 - Actividades para implementación la estrategia:
Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles**

Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Indicador	Ejecución	Costo
1. Investigación de mercado sobre productos ecológicos	Realizar encuestas y grupos focales con clientes actuales y potenciales para identificar preferencias en productos de belleza naturales y ecológicos.	Identificar las preferencias del consumidor y las tendencias de productos naturales en el sector de belleza	<ul style="list-style-type: none"> Informe de tendencias del mercado. Demanda por tipo de producto. 	Trimestral	-
2. Certificación de productos ecológicos	Investigar y obtener certificaciones de productos ecológicos para los productos de belleza que se ofrecen.	Validar la calidad ecológica de los productos, aumentando la confianza del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> Número de certificaciones obtenidas. Incremento en la percepción positiva de la marca. 	Semestral	-
3. Campaña de marketing enfocada en lo ecológico	Desarrollar campañas publicitarias en redes sociales y en el punto de venta destacando la sostenibilidad de los productos y servicios.	Aumentar la visibilidad de la marca en mercados sensibles a la sostenibilidad y los productos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> Número de interacciones en redes sociales. Ventas generadas. 	Trimestral	\$600
4. Colaboración con influencers en el sector belleza	Asociarse con influencers y embajadores de marca que promuevan productos ecológicos.	Promover la marca a través de embajadores que compartan los valores de sostenibilidad y belleza natural.	<ul style="list-style-type: none"> Alcance de publicaciones. Cantidad de menciones. Ventas derivadas de las campañas de influencers. 	Mensual	\$300
5. Capacitación del personal en productos ecológicos.	Capacitar al personal sobre los beneficios de los productos ecológicos y cómo comunicarlos a los clientes.	Asegurar que el personal pueda informar y vender efectivamente los productos ecológicos.	<ul style="list-style-type: none"> Número de capacitaciones realizadas. Feedback de clientes sobre la atención recibida. 	Semestral	-
6. Seguimiento y ajustes en el portafolio de productos	Evaluar el desempeño de los nuevos productos ecológicos y ajustar la oferta según la demanda y feedback de los clientes.	Asegurar la rentabilidad de los productos ecológicos según la respuesta del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Ventas por tipo de producto. Feedback de consumidores. Ajustes realizados. 	Trimestral	-
7. Participación en ferias y eventos de sostenibilidad	Asistir a ferias y eventos relacionados con la sostenibilidad y el bienestar para promocionar los productos de U'Bela.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la visibilidad de la marca. Establecer conexiones con consumidores y otros negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de contactos realizados. Ventas generadas durante el evento. 	Anual	C\$13,385 equivalente a \$384
8. Streaming en TikTok y redes sociales	Realizar transmisiones en vivo en TikTok e Instagram para mostrar servicios, productos y tutoriales en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la interacción con los clientes. Mostrar la calidad de los servicios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> Número de visualizaciones, interacciones durante el streaming. Ventas generadas durante el evento 	Semanal	-

La tabla presentada anteriormente detalla las actividades necesarias para **implementar la estrategia de aprovechar la demanda de productos naturales**, fortaleciendo la línea de productos ecológicos y sostenibles de U'Bela. A continuación, se enumeran únicamente las actividades con costos asociados, organizadas según el orden de la tabla anterior.

Actividades con costos asociados

3.- Campaña de marketing enfocada en lo ecológico

- Contratación de servicios publicitarios para redes sociales.
- Producción de material promocional (imágenes, videos, etc.).

4.- Colaboración con influencers en el sector belleza

- Honorarios de los influencers por publicaciones o promociones.

7.- Participación en ferias y eventos de sostenibilidad

- Inscripción en eventos.
- Transporte y alojamiento del personal.
- Diseño y producción de materiales promocionales para el evento.

Para obtener información más detallada sobre los costos asociados a la implementación de estas actividades, se recomienda revisar las cotizaciones adjuntas en el Anexo No. 5, las cuales ofrecen un desglose específico de los servicios y recursos necesarios.

Segunda estrategia: Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física (FA1)

Descripción: Implementar herramientas y estrategias digitales para aumentar la visibilidad y accesibilidad de la tienda, superando las limitaciones geográficas de su ubicación física.

Objetivo: Mejorar la experiencia del cliente y las ventas mediante el uso de plataformas digitales que amplíen el alcance de la marca y faciliten la interacción con los consumidores.

En la tabla No.12, se presenta en detalle las actividades a realizarse para la implementación de esta estrategia.

**Tabla No.12 - Actividades para implementación la estrategia:
Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física**

Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Indicador	Ejecución	Costo
1. Creación de una tienda en línea	Diseñar y desarrollar una plataforma de comercio electrónico intuitiva para la venta de productos, usando woocommerce	Ofrecer una alternativa a la tienda física para atraer clientes en ubicaciones remotas.	<ul style="list-style-type: none"> Número de visitas y compras realizadas en la tienda en línea. 	Una vez Anual	*Software \$1,000 *Hosting y dominio \$250
2. Integración de ventas a través de redes sociales	Crear una tienda en Facebook e Instagram, permitiendo a los clientes comprar productos directamente desde estas plataformas	Aumentar las ventas y la visibilidad de la marca en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Número de ventas realizadas a través de redes sociales Cantidad de ventas 	Una vez	\$300
3. Implementación de estrategias SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing)	Mejorar el posicionamiento en buscadores mediante optimización y campañas pagadas. Usando plataformas como Google Ads, Google Analytics	Aumentar el tráfico a la tienda en línea y las interacciones digitales.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el tráfico web. 	Mensual	\$140
4. Campaña de publicidad en redes sociales	Diseñar anuncios dirigidos a audiencias específicas en plataformas como Facebook e Instagram.	Generar mayor visibilidad de la tienda en línea y atraer tráfico a la plataforma.	<ul style="list-style-type: none"> Número de clics alcance de anuncios. Cantidad de ventas derivadas. 	Mensual	\$100
5. Implementación de Whatsapp Business para la atención al cliente y ventas en línea	Configurar WhatsApp Business para atender consultas, respuestas automatizadas y facilitar compras en línea.	Mejorar la satisfacción del cliente mediante soporte rápido y eficaz, y facilitar el proceso de compra.	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio de respuesta. Nivel de satisfacción del cliente. Número de ventas a través de WhatsApp 	Una vez	\$500
6. Capacitación del personal en comercio digital	Formar al equipo en herramientas y estrategias digitales para optimizar la operación en línea.	Asegurar una operación eficiente y con altos estándares de calidad en las plataformas digitales.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento adquirido, eficiencia en la gestión digital. 	Anual	\$200
8. Streaming en TikTok y redes sociales	Realizar transmisiones en vivo en TikTok e Instagram para mostrar servicios, productos y tutoriales en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la interacción con los clientes. Mostrar la calidad de los servicios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> Número de visualizaciones, interacciones durante el streaming. Ventas generadas durante el evento 	Semanal	-

La tabla anterior muestra las actividades claves para implementar una estrategia que **aproveche plataformas digitales con el fin de contrarrestar las limitaciones de ubicación física de la tienda**. A continuación, se destacan las actividades que implican costos y se detallan los elementos asociados a estos.

Actividades con costos asociados

1.- Creación de una tienda en línea

- Woocommerce.
- Pago Anual de Dominio + Hosting.

2.- Integración de ventas a través de redes sociales

- Configuración inicial de las tiendas de Facebook e Instagram
- Creación de catálogo de productos para redes sociales

3.- Implementación de estrategias SEO y SEM

- Contratación de experto en SEO para optimización de motores de búsqueda.
- Inversión en campañas pagadas en Google Ads o Google Analytics.

4.- Campaña de publicidad en redes sociales meta

- Pago por anuncios en plataformas como Facebook e Instagram.
- Diseño de contenido promocional (gráficos, videos).

5- Implementación de Whatsapp Business para la atención al cliente y ventas en línea.

- Pago por configurar la plataforma

6.- Capacitación del personal en comercio digital

- Contratación de formadores o acceso a programas de capacitación en línea.
- Materiales y recursos educativos para el personal.

Para obtener información más detallada sobre los costos asociados a la implementación de estas actividades, se recomienda revisar las cotizaciones

adjuntas en el Anexo No. 6, las cuales ofrecen un desglose específico de los servicios y recursos necesarios.

Tercera estrategia: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro (DO1)

Descripción: La creación de alianzas estratégicas con proveedores locales permite a la microempresa acceder a recursos de manera más eficiente, reducir costos de transporte y asegurar un suministro constante. La colaboración con estos proveedores no solo mejora la calidad de los insumos, sino que también fomenta un ambiente de cooperación que beneficia a ambas partes.

Objetivo: Fortalecer la cadena de suministro asegurando un acceso constante y confiable a los materiales necesarios, lo que permite a la microempresa optimizar costos, fomentar la innovación, aumentar la competitividad y promover prácticas responsables en la cadena de suministro.

En la tabla No.13, se presenta en detalle las actividades a realizarse para la implementación de esta estrategia.

**Tabla No.13 - Actividades para implementación la estrategia:
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro**

Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo	Indicador	Ejecución	Costo
1. Identificación de Proveedores Locales	Realizar un estudio de mercado para identificar y seleccionar proveedores locales potenciales.	Asegurar un acceso constante a productos	<ul style="list-style-type: none"> Número de proveedores identificados 	Anual	\$250
2. Negociación de Acuerdos	Establecer reuniones con proveedores seleccionados para negociar términos y condiciones.	Garantizar precios competitivos y condiciones favorables.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de acuerdos alcanzados 	Anual	-
3. Evaluación Continua de Proveedores	Implementar un sistema de evaluación periódica del desempeño de los proveedores.	Mantener estándares de calidad y continuidad en el suministro.	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de evaluaciones realizadas 	Anual	-
4. Promoción de Prácticas Sostenibles	Colaborar con proveedores para implementar prácticas sostenibles en la producción.	Fomentar la responsabilidad ambiental en la cadena de suministro.	<ul style="list-style-type: none"> Número de iniciativas sostenibles implementadas 	Trimestral	-
5. Reuniones de Seguimiento	Realizar reuniones periódicas con proveedores para revisar el desempeño y resolver problemas	Mantener una comunicación abierta y efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de reuniones realizadas 	Semestral	-
6. Participación en Ferias y Eventos Locales	Asistir a ferias y eventos locales para promover la colaboración con proveedores y conocer nuevas oportunidades.	Fortalecer relaciones y explorar nuevas alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> Número de contactos establecidos 	Anual	C\$13,385 equivalente a \$384

La estrategia de desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales tiene como objetivo garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro de productos. A continuación, se detallan las actividades identificadas que requieren inversión, junto con el análisis del tipo de costo asociado:

Actividades con costo asociado:

1.- Identificación de Proveedores Locales

- Contratación de consultores externos para la realización de un estudio de mercado para identificar proveedores locales potenciales.

6.- Participación en Ferias y Eventos Locales

- Incluye costos de inscripción de ser necesario, transporte, y materiales promocionales necesarios para participar en ferias y eventos.

Para obtener información más detallada sobre los costos asociados a la implementación de estas actividades, se recomienda revisar las cotizaciones adjuntas en el Anexo No. 7, las cuales ofrecen un desglose específico de los servicios y recursos necesarios.

3.2.2 Presupuesto

El presupuesto representa un plan integral y coordinado que cuantifica las operaciones y recursos de una microempresa durante un período específico, con el propósito de alcanzar los objetivos definidos por la alta dirección. Su utilidad abarca una amplia variedad de organizaciones, incluyendo microempresas comerciales, entidades gubernamentales, corporaciones multinacionales y emprendimientos de menor envergadura.

La creación de un presupuesto de marketing es un desafío en sí mismo, ya que la dirección carece de pautas o estándares fiables para determinar la asignación de recursos en publicidad, ventas personales y otros componentes de la mezcla de marketing.

Presupuesto para la Estrategia #1: Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles (FO1)

El presupuesto detallado para la estrategia "**Capitalizar el expertis en compras internacionales para adquirir productos naturales en tendencia**", la cual busca fortalecer la oferta de U'Bela mediante la incorporación de productos alineados con las últimas tendencias del mercado.

El presupuesto proyectado para los próximos cuatro años se basa en las cotizaciones realizadas, se puede visualizar en Anexo No. 4. Este presupuesto considera los costos estimados para la implementación de las estrategias seleccionadas, asegurando que cada actividad cuente con los recursos necesarios para su ejecución efectiva.

Tabla No.14 Costo de implementación de la Estrategia 1: Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles

No.	Actividades	AÑOS				TOTAL
		2025	2026	2027	2028	
1	Campaña de marketing enfocada en lo ecológico	\$ 2,400.00	\$ 2,520.00	\$ 2,646.00	\$ 2,778.30	\$ 10,344.30
2	Colaboración con influencers en el sector belleza	\$ 3,600.00	\$ 3,780.00	\$ 3,969.00	\$ 4,167.45	\$ 15,516.45
3	Participación en ferias y eventos de sostenibilidad	\$ 384.00	\$403.20	\$ 423.36	\$ 444.53	\$ 1,655.09
TOTALES		\$ 6,384.00	\$ 6,703.20	\$ 7,038.36	\$ 7,390.28	\$ 27,515.84

La estimación de costos para la implementación de esta estrategia se ha realizado con base en cotizaciones de proveedores y análisis de mercado. Esta inversión permitirá fortalecer la oferta de U'Bela con productos alineados a las últimas tendencias del mercado, asegurando una ventaja competitiva sostenible.

Los costos proyectados incluyen actividades clave que garantizan el éxito de la estrategia:

- **Campaña de marketing enfocada en lo ecológico:** Se destinarán recursos para el desarrollo de materiales publicitarios y la difusión en redes sociales, asegurando una comunicación efectiva sobre los beneficios de los productos ecológicos. La inversión inicial es de **\$2,400**, con un aumento del 5% anual por inflación y optimización de campañas.
- **Colaboración con influencers en el sector belleza:** Se trabajará con creadores de contenido especializados en belleza y sostenibilidad para promocionar los productos de U'Bela. Se prevé un costo inicial de **\$3,600**, con un incremento del 5% anual para mejorar el alcance y engagement.
- **Participación en ferias y eventos de sostenibilidad:** La asistencia a eventos permite posicionar la marca y establecer alianzas estratégicas. Se ha considerado un costo base de **\$384** el primer año, con un incremento anual del 5% para cubrir gastos de inscripción y logística.

Se ha considerado un incremento anual del 5% en los costos para compensar la devaluación de la moneda nicaragüense, en línea con las proyecciones económicas y la normativa establecida por el Banco Central de Nicaragua. Este ajuste se aplica a lo largo del período presupuestado de cuatro años, desde 2024 hasta 2028, y tiene como objetivo asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para una ejecución exitosa de la estrategia.

Presupuesto Estrategia #2

Los elementos con costo asociados a la estrategia "**Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física**", esta estrategia permitirá ampliar la visibilidad del negocio, atraer nuevos clientes y optimizar las ventas a través de plataformas digitales.

A continuación, se presenta el presupuesto proyectado para un periodo de cuatro años, basado en las cotizaciones detalladas en el Anexo No.5. Este presupuesto considera los costos estimados para la implementación de las estrategias seleccionadas, asegurando que cada actividad cuente con los recursos necesarios para su ejecución efectiva.

Tabla No.15 Costo de implementación de la Estrategia 2: Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física

No.	Actividades	AÑOS				TOTAL
		2025	2026	2027	2028	
1	Creación de una tienda en línea	\$ 1,250.00	\$ 262.50	\$ 275.63	\$ 289.41	\$ 2,077.53
2	Integración de ventas a través de redes sociales	\$ 300.00	\$ 315.00	\$ 330.75	\$ 347.29	\$ 1,293.04
3	Implementación de estrategias SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing)	\$ 140.00	\$ 147.00	\$ 154.35	\$ 162.07	\$ 603.42
4	Campaña de publicidad en redes sociales	\$ 100.00	\$ 105.00	\$ 110.25	\$ 115.76	\$ 431.01
5	Implementación de Whatsapp Business para la atención al cliente y ventas en línea	\$ 500.00	\$ 525.00	\$ 551.25	\$ 578.81	\$ 2,155.06
6	Capacitación del personal en comercio digital	\$ 200.00	\$ 210.00	\$ 220.50	\$ 231.53	\$ 862.03
TOTALES		\$ 2,290.00	\$ 1,354.50	\$ 1,422.23	\$ 1,493.34	\$ 7,422.09

La implementación de esta estrategia busca aprovechar las herramientas digitales para ampliar el alcance del negocio y compensar la limitación geográfica de la tienda física. Para ello, se han considerado diversas inversiones estratégicas, cuyo financiamiento se ha proyectado en función de cotizaciones obtenidas y el crecimiento esperado de la plataforma digital.

Las actividades contempladas en esta estrategia incluyen:

1. **Creación de una tienda en línea:** La digitalización de la tienda es fundamental para llegar a más clientes. El costo inicial de **\$1,250.00** cubre el desarrollo de la tienda en WooCommerce, junto con la compra de dominio y hosting. A partir del segundo año, se prevé un costo solo de hosting y dominio con un incremento anual del 5%.
2. **Integración de ventas a través de redes sociales:** Configurar tiendas en plataformas como Facebook e Instagram permitirá ampliar la presencia de

U'Bela en canales digitales. La inversión inicial es de **\$300.00**, con costos adicionales cada año para optimización y mantenimiento.

3. **Implementación de estrategias SEO y SEM:** La optimización en motores de búsqueda y las campañas de marketing digital requieren una inversión inicial de **\$140.00**, aumentando un 5% anual para mantener su efectividad.
4. **Campaña de publicidad en redes sociales:** Se ha destinado un presupuesto inicial de **\$100.00**, con un incremento anual del 5% para mejorar la segmentación y aumentar la conversión de clientes.
5. **Implementación de WhatsApp Business para atención al cliente y ventas en línea:** La automatización de la atención al cliente a través de WhatsApp facilitará la gestión de consultas y pedidos. Se ha proyectado una inversión de **\$500.00** en el primer año, con costos adicionales por mantenimiento y optimización.
6. **Capacitación del personal en comercio digital:** Para garantizar el correcto uso de las herramientas digitales, se ha considerado una inversión en formación de **\$200.00**, con un incremento del 5% anual para actualizar conocimientos.

Se ha considerado un incremento anual del 5% en los costos a partir del año 2 para compensar la devaluación de la moneda nicaragüense, en línea con las proyecciones económicas y la normativa establecida por el Banco Central de Nicaragua. Este ajuste se aplica a lo largo del período presupuestado de cuatro años, desde 2024 hasta 2028, y tiene como objetivo asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para una ejecución exitosa de la estrategia.

Presupuesto Estrategia #3

Para el cálculo de los costos de la estrategia "**Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro**" tiene como objetivo fortalecer la cadena de suministro a través de relaciones sólidas y sostenibles con proveedores locales.

Esta estrategia busca optimizar costos, mejorar la calidad de los productos y asegurar un flujo constante de suministros.

A continuación, se presenta el presupuesto proyectado para un periodo de cuatro años, basado en las cotizaciones detalladas en el Anexo No.6. Este presupuesto considera los costos estimados para la implementación de las estrategias seleccionadas, asegurando que cada actividad cuente con los recursos necesarios para su ejecución efectiva.

Tabla No.16 Costo de implementación de la Estrategia 3: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro

No	Actividades	AÑOS				TOTAL
		2025	2026	2027	2028	
1	Identificación de Proveedores Locales	\$ 250.00	\$ 262.50	\$ 275.63	\$ 289.41	\$ 1,077.53
6	Participación en Ferias y Eventos Locales	\$ 384.00	\$ 403.20	\$ 423.36	\$ 444.53	\$ 1,655.09
TOTALES		\$ 634.00	\$ 665.70	\$ 698.99	\$ 733.93	\$ 2,732.62

La identificación de Proveedores Locales consiste en llevar a cabo un análisis de mercado exhaustivo para identificar y evaluar proveedores locales potenciales que ofrezcan productos a precios competitivos. Los \$250 se asignan a cubrir los gastos asociados con la investigación de mercado, que incluyen la adquisición de información clave sobre proveedores, herramientas de análisis de datos, y la dedicación de tiempo para realizar un estudio de calidad. Esta inversión es crucial para asegurar que la empresa tenga acceso a una red confiable de proveedores, lo que garantiza no solo la competitividad en los precios, sino también la continuidad y estabilidad del suministro a largo plazo, factores fundamentales para el éxito de la estrategia.

Por otro lado, participar en ferias y eventos locales es una estrategia clave para estrechar lazos con proveedores, generar nuevas oportunidades de negocio y explorar alianzas estratégicas. Los \$384 se destinarán a cubrir los costos de inscripción, transporte, y otros gastos logísticos necesarios para asistir a estos eventos. Esta inversión es vital, ya que permitirá a la empresa posicionarse en el

mercado local, aumentar su visibilidad, y establecer conexiones directas con posibles proveedores o aliados, lo que fortalecerá la cadena de suministro y abrirá nuevas oportunidades para mejorar las condiciones de compra y abastecimiento. Se ha considerado un incremento anual del 5% en los costos para compensar la devaluación de la moneda nicaragüense, en línea con las proyecciones económicas y la normativa establecida por el Banco Central de Nicaragua. Este ajuste se aplica a lo largo del período presupuestado de cuatro años, desde 2024 hasta 2028, y tiene como objetivo asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para una ejecución exitosa de la estrategia.

Conclusiones

El Plan Estratégico de Marketing de U'Bela 2024-2028 proporcionando una base estructurada para el crecimiento y fortalecimiento de la microempresa en un mercado altamente competitivo.

A través del diagnóstico del entorno, se identificaron factores internos y externos que influyen en su desarrollo, utilizando herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Estos análisis evidenciaron oportunidades de crecimiento en el mercado digital y en la fidelización de clientes, así como desafíos en la competencia, la estructura de precios y la optimización de procesos logísticos.

Con base en este diagnóstico, se definieron estrategias de marketing alineadas con la realidad del negocio y sus necesidades, enfocadas en potenciar la competitividad de U'Bela. Estas incluyen la mejora de su presencia digital, la diversificación de sus canales de venta y la optimización de la relación con proveedores para garantizar eficiencia operativa y mayor rentabilidad.

Finalmente, se elaboró un plan de acción detallado con actividades clave y un presupuesto estructurado que viabiliza la implementación de las estrategias propuestas. La aplicación de este plan permitirá a U'Bela mejorar su posicionamiento en el sector de la belleza, fortalecer su ventaja competitiva y asegurar un crecimiento sostenible en los próximos años.

Recomendaciones

1. Fortalecer la presencia digital: Invertir en estrategias de marketing digital, optimización de redes sociales y plataformas de comercio electrónico para aumentar la visibilidad de U'Bela y mejorar la experiencia del cliente en línea.
2. Optimizar la logística y distribución: Implementar mejoras en los procesos de entrega y servicio postventa para garantizar la satisfacción del cliente y minimizar posibles inconvenientes en la cadena de distribución.
3. Desarrollar alianzas estratégicas: Establecer acuerdos con proveedores locales para reducir costos, garantizar precios competitivos y disminuir la dependencia de importaciones.
4. Capacitar al personal: Brindar formación continua a los colaboradores en atención al cliente, técnicas de venta y resolución de problemas, con el fin de fortalecer la relación con los consumidores y fidelizarlos.
5. Evaluación y ajuste constante: Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de las estrategias aplicadas, permitiendo realizar ajustes según la evolución del mercado y la respuesta de los clientes.

Con estas recomendaciones, U'Bela podrá fortalecer su posicionamiento y asegurar su crecimiento en el mercado de productos y servicios de belleza

Bibliografía

- Alcaide, J. &. (2008). *Marketing de servicios profesionales despachos y negocios profesionales*. Gran Canaria: ESIC. Obtenido de <https://internacionalmk.files.wordpress.com/2015/10/sintesis-final.pdf>
- Banco Central de Nicaragua. (20 de 1 de 2024). Obtenido de <https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/presidente-del-bcn-expone-perspectivas-econ%C3%B3micas-para-2024>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégicas* (Decimocuarta edición ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Gitman, L. J. (2019). Principios de administración financiera (14th ed.). En L. J. Gitman. Pearson Educación.
- IPC-INIDE. (Febrero de 2024). *INIDE*. Obtenido de <https://www.inide.gob.ni/Home/canasta>
- Júarez, A. M. (15 de Diciembre de 2021). *Multiensayos* . Obtenido de Multiensayos : <https://multiensayos.unan.edu.ni/index.php/multiensayos/article/view/368/435>
- Kotler, P. (2001). *Principios de marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Medina, R. K. (2020). *Todo lo que necesitas saber sobre el análisis del entorno de una empresa*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>
- Mundial, B. (2019). Obtenido de Nicaragua: Country Economic Memorandum - Unlocking the Potential for Faster and More Inclusive Growth: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31884>
- Mundial, G. B. (4 de Abril de 2024). Obtenido de Grupo Banco Mundial: [https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview#:~:text=Su%20econom%C3%ADa%20se%20basa%20en,\)%2C%20respectivamente%2C%20en%202022.](https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview#:~:text=Su%20econom%C3%ADa%20se%20basa%20en,)%2C%20respectivamente%2C%20en%202022.)
- Parada, P. (Septiembre de 2021). *Booksfchrdz.blogspot.com*. Obtenido de El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio (Gestión y Marketing): https://www.amazon.es/gp/product/1549531492/ref=as_li_tl?ie=UTF8&camp=3638&creative=24630&creativeASIN=1549531492&linkCode=as2&tag=76955770-21&linkId=1cb383f4df3b2ca746aaca77a9aa6b09
- World, O. (2024). *OECD World*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/beauty-products/reporter/nic>

Anexos

Anexo 1: Encuesta a Clientes de U'Bela

Encuesta a clientes de U'Bela

Objetivo de la encuesta: es conocer las opiniones e ideas del cliente, la satisfacción de los cosméticos o servicios solicitados y la forma o medio en el que se informaron de U'Bela.

Indicación: Por favor contestar la presente encuesta según su criterio y experiencia con el lugar.

Preguntas

1. ¿Qué servicio o compra a adquirido con U'Bela?

Servicios de maquillaje

Colocación de uñas acrílicas

Compra de Cosmético

2. ¿Los cosméticos que ofrece U'Bela cubren tus expectativas?

Si

No

3. ¿Los servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas que ofrece U'Bela cubren tus expectativas?

Si

No

4. ¿El precio de los cosméticos va de acorde con los beneficios que te brinda?

Si

No

5. ¿El precio de los servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas va de acorde con los beneficios que te brinda?

Si

No

6. ¿Del 1 al 10, en cuanto calificaría la presentación de los cosméticos ofrecidos por U'Bela?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Malo Muy Bueno

7. ¿Del 1 al 10, en cuanto calificaría los servicios de maquillaje por U'Bela?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Malo Muy Bueno

8. ¿Del 1 al 10, en cuanto calificaría los servicios colocación de uñas acrílicas por U'Bela?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Malo Muy Bueno

9. Califique nuestros cosméticos/servicios de maquillaje para los siguientes parámetros:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Velocidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Califique nuestros servicios de colocación de uñas acrílicas para los siguientes parámetros:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	insatisfecho
Velocidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Con qué frecuencia adquiere nuestros cosméticos/servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

12. ¿Considera que nuestra tienda está ubicada en una zona cercana a su vivienda?

- Si
- No

13. ¿Consideras que la distribución del producto es óptima?

- Si
- No

14. ¿Consideras que la distribución del producto es accesible?

Si

No

15. ¿Te gustaría que contáramos con servicio de Delivery?

Si

No

16. ¿Alguna vez ha tenido algún inconveniente con una promoción o descuento?

Si

No

17. ¿Conoce a U'Bela en redes sociales (Facebook)?

Si

No

18. ¿Considera que la información mostrada en nuestras redes sociales (Facebook) de los cosméticos, servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas esta completa es atractiva visualmente?

Si

No

19. ¿Has tenido algún problema a la hora de comprar nuestros cosméticos en nuestra tienda física?

Si

No

20. ¿Has tenido algún problema a la hora de comprar nuestros cosméticos en la tienda de las redes sociales (Facebook)?

Si

No

21. Del 1 al 10. ¿Qué nivel de satisfacción se merece nuestra atención al cliente en el local?

Mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy Bueno

22. Del 1 al 10. ¿Qué nivel de satisfacción se merece nuestra atención al cliente en las redes sociales (Facebook)?

Mal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy Bueno

23. ¿Consideras que es atendido con amabilidad y respeto por nuestro personal?

Si

No

24. ¿Cuán bien cumplieron nuestros Cosméticos sus expectativas?

Extremadamente bien

Muy bien

No tan bien

Para nada bien

25. ¿Considera que nuestros servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas es ágil?

Si

No

26. Del 1 al 10, ¿Cómo calificarías a nuestros servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas?

Malo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy Bueno

27. ¿Alguna vez no se te ha atendido una consulta sobre información de servicios o productos que ofrece U'Bela?

Si

No

28. ¿Alguna vez ha tenido algún inconveniente con un pedido?

Si

No

29. ¿Cómo fue su experiencia en las siguientes áreas de nuestro servicio al cliente?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	insatisfecho	Muy insatisfecho
Soporte previo a la compra	<input type="radio"/>				

Soporte después de la compra	<input type="radio"/>				
Velocidad de resolución de problemas	<input type="radio"/>				
Cortesía al ser atendido	<input type="radio"/>				
Procedimiento de seguimiento posterior a la resolución	<input type="radio"/>				

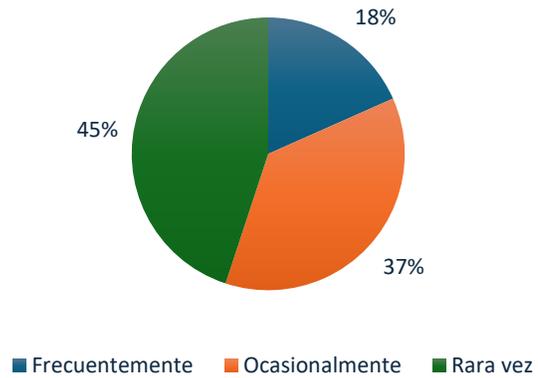
30. Teniendo en cuenta su experiencia completa en nuestra microempresa, ¿Qué tan probable sería que nos recomendará a un amigo?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	Muy Bueno				

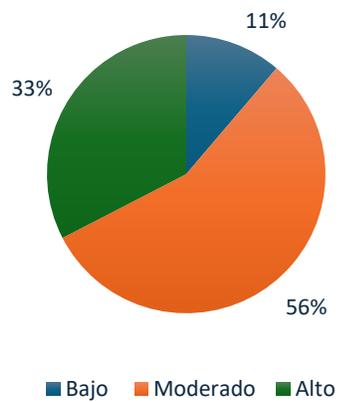
31. ¿Qué es lo que más te gusta de nuestros cosméticos/servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas?

Anexo 2: Resultados de la encuesta

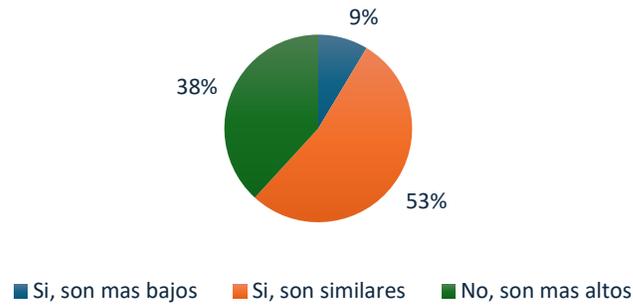
1.¿ Con qué frecuencia adquiere nuestros cosméticos/servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas?



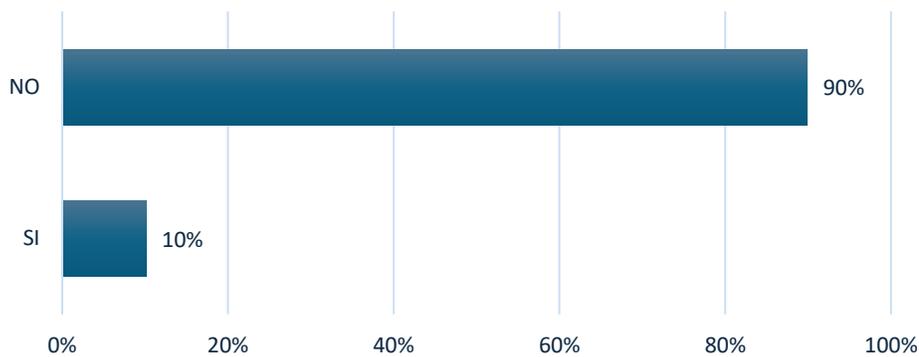
2.¿Cómo calificaría la calidad de nuestros productos/servicios?



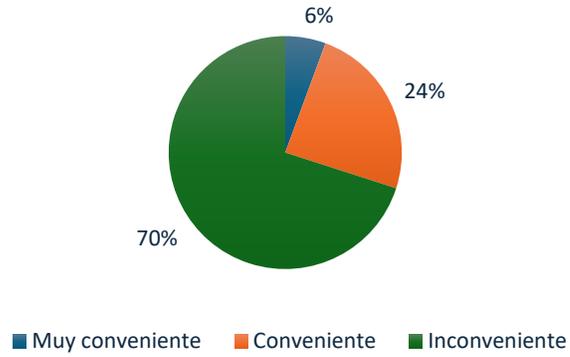
3.¿Considera que nuestros precios son competitivos en comparación con otros productos/servicios similares en el mercado?



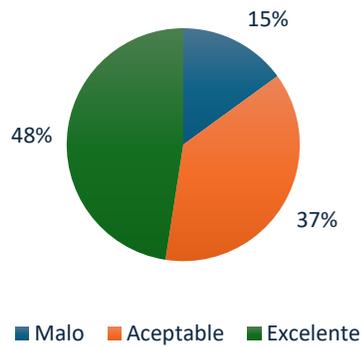
4.¿Alguna vez ha tenido algún problema con una promoción o descuento que ofrecemos?



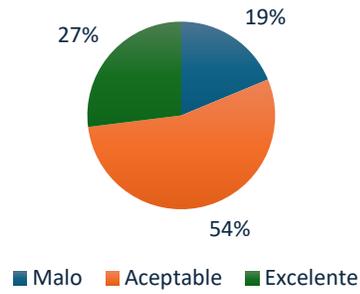
5.¿La ubicación de nuestra tienda física de U'Bela es conveniente y fácil de acceder desde su lugar de residencia?



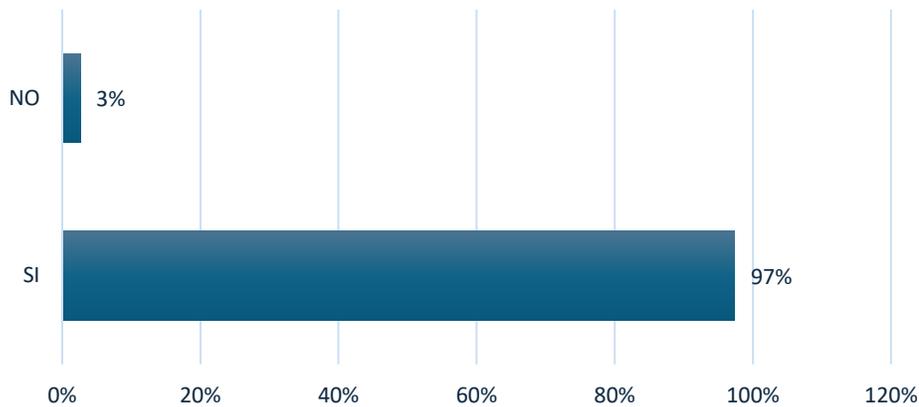
6.¿Cómo calificaría su experiencia al comprar nuestros productos/servicios en nuestra tienda física?



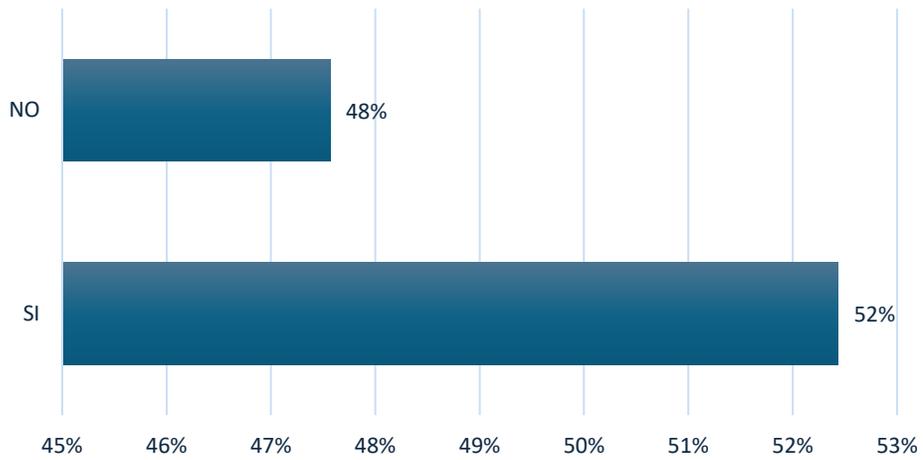
7.¿Cómo calificaría su experiencia al comprar nuestros productos/servicios a través de nuestras redes sociales u otros canales en línea?



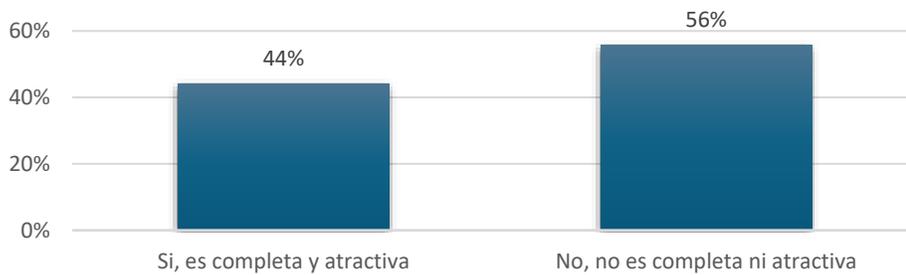
8.¿Le gustaría que contáramos con un servicio de entrega a domicilio (Delivery)?



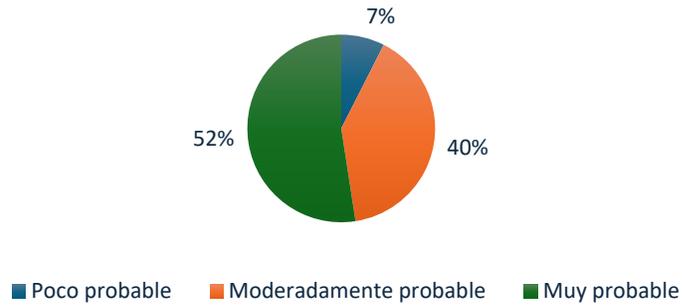
9.¿Conoce a U'Bela en redes sociales?



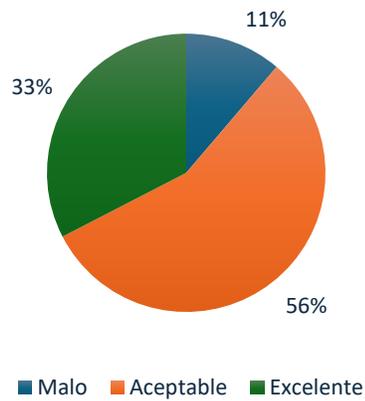
10.¿Considera que la información mostrada en nuestras redes sociales sobre los cosméticos y servicios de maquillaje y colocación de uñas acrílicas es completa y atractiva visualmente?



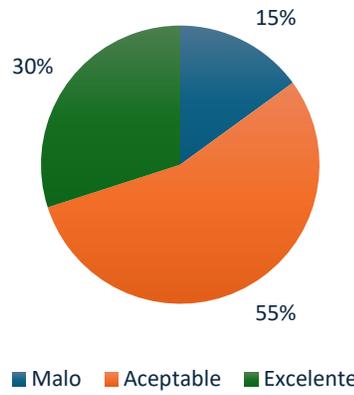
11.¿Teniendo en cuenta su experiencia completa en nuestra empresa, ¿qué tan probable sería que nos recomendaría a un amigo?



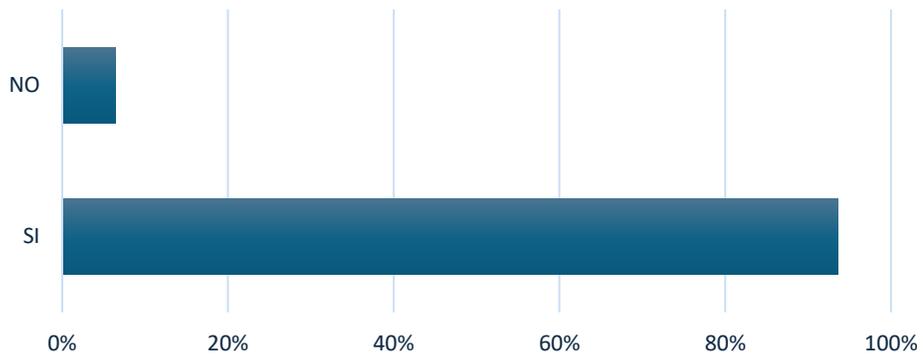
12.¿Cómo calificaría la atención al cliente en nuestra tienda física?



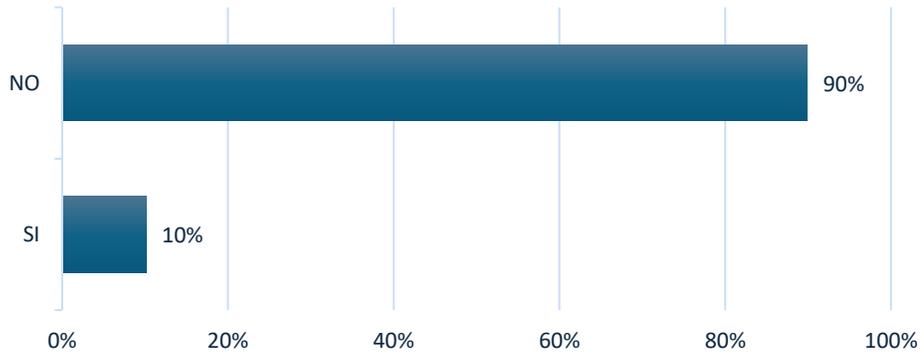
13. ¿Cómo calificaría la atención al cliente en nuestras redes sociales?



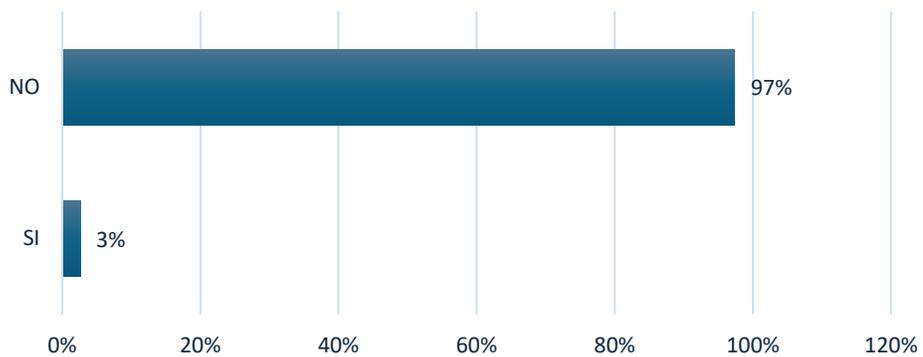
14. ¿Considera que es atendido con amabilidad y respeto por nuestro personal?



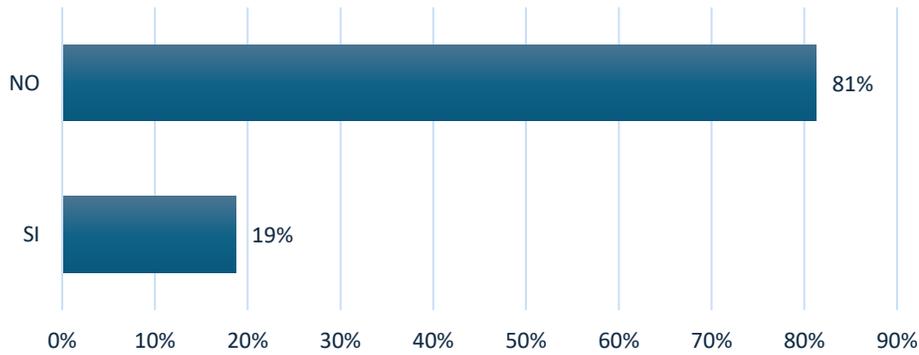
15. ¿Alguna vez no le han atendido una consulta sobre información de servicios o productos que ofrece U'Bela?



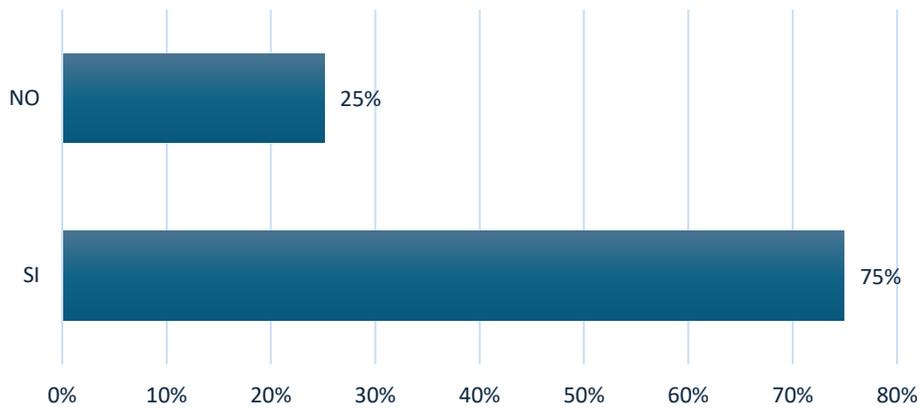
16. ¿Ha tenido algún problema a la hora de comprar nuestros cosméticos en nuestra tienda física?



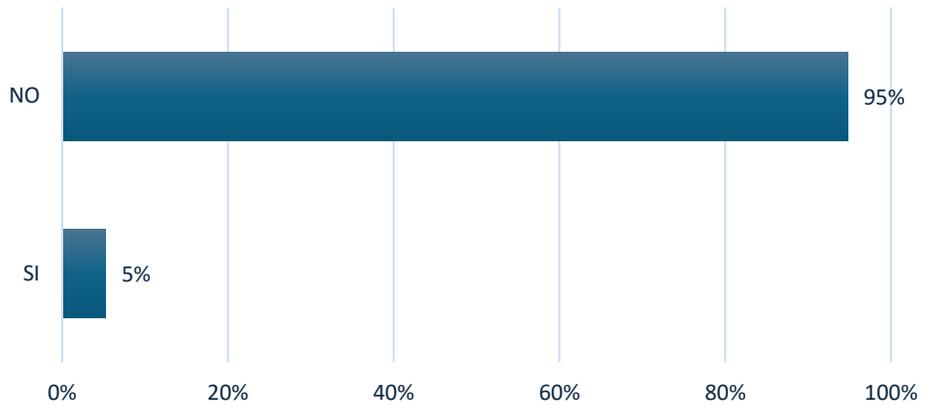
17. ¿Ha tenido algún problema a la hora de comprar nuestros cosméticos en la tienda de las redes sociales?



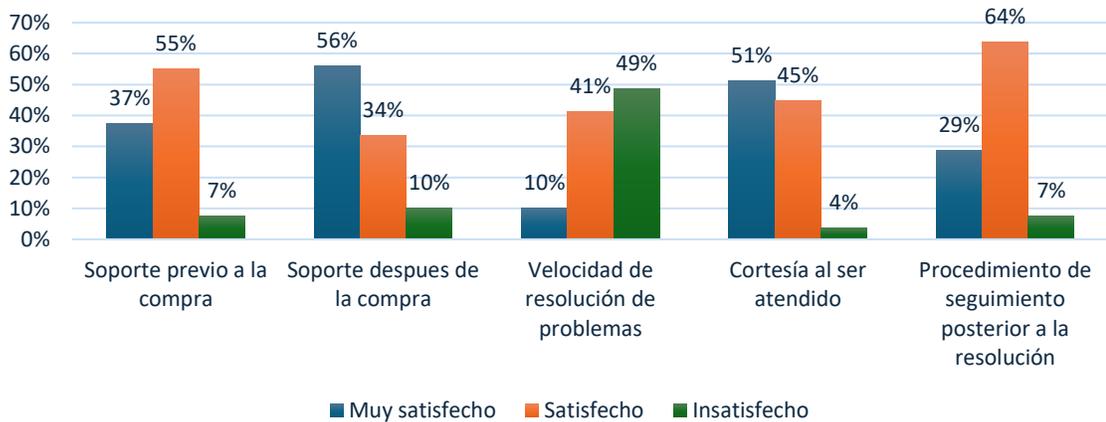
18. ¿Considera que nuestro servicio de maquillaje y colocación de uñas es ágil?



19. ¿Alguna vez ha tenido algún inconveniente con un pedido?



¿Cómo calificaría su experiencia en las siguientes áreas de nuestro servicio al cliente?



Anexo 3: Formato Entrevista a Gerente U´Bela

FECHA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

I. DATOS DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

II. PROPOSITO DE LA ENTREVISTA

Recolectar datos relevantes de U'Bela: funcionamiento de la empresa, antecedentes, funciones de los empleados, servicios que ofrece, registros del giro del negocio.

III. PREGUNTAS

1. ¿Cómo surgió la idea de crear U'Bela y cuál fue la visión inicial para el negocio?
2. ¿Cuál ha sido el principal desafío que U'Bela ha enfrentado desde su inicio hasta la fecha?
3. ¿Qué significado tiene el nombre U'Bela y como se relaciona con la identidad de la marca?
4. ¿Cuáles son los productos y servicio U'Bela ofrece actualmente?
5. ¿Ha habido cambios en la oferta de productos/servicios a lo largo del tiempo?
6. ¿Qué nivel de conocimiento en marketing tenía U'Bela en sus inicios y cómo ha evolucionado en este aspecto?

7. ¿Cómo ha promocionado U'Bela sus productos/servicios hasta ahora?

8. ¿Qué estrategias de promoción se han utilizado, y cuál ha sido su efectividad?

9. ¿Cómo ha establecido U'Bela sus precios en relación con la competencia?

10. ¿Cómo ha afectado la competencia en el mercado a U'Bela?

11. ¿U'Bela ha considerado utilizar plataformas digitales para promocionar sus productos/servicios?

12. ¿Cómo gestionan las relaciones con los proveedores extranjeros?

13. ¿Cuáles son los valores fundamentales que U'Bela busca transmitir a sus clientes?

14. ¿Cuánto ha invertido U'Bela en actividades de marketing hasta la fecha?

15. ¿Se ha elaborado algún plan estratégico de marketing anteriormente en U'Bela?

Anexo 4: Respuesta Entrevista a Gerente U´Bela

1. ¿Cómo surgió la idea de crear U´Bela y cuál fue la visión inicial para el negocio?

R=> La idea de U´Bela surgió cuando me despidieron en 2018 por la crisis en Nicaragua. Necesitaba encontrar una forma de mantener a mi familia, así que empecé a maquillar a amigos y familiares. Poco a poco, fui ganando más clientes y decidí formalizar el negocio y vender productos de belleza también.

La visión inicial era bastante simple pero ambiciosa: quería crear un pequeño negocio que no solo generara ingresos para mi familia, sino que también ofreciera productos y servicios de belleza de alta calidad a nuestra comunidad. Quería construir una clientela fiel, asegurándome de que cada persona se sintiera satisfecha con lo que ofrecemos. Con el tiempo, esta visión ha evolucionado y ahora mi objetivo es que U´Bela sea una microempresa reconocida por su profesionalismo y la calidad de sus productos y servicios. Siempre he querido que U´Bela sea un referente en el sector de la belleza en nuestra comunidad.

2. ¿Cuál ha sido el principal desafío que U´Bela ha enfrentado desde su inicio hasta la fecha?

R=> El principal desafío ha sido la competencia del mercado que cambia todo el tiempo. Cuando empezamos, éramos una microempresa con pocos recursos y teníamos que competir con negocios ya bien establecidos. La industria de la belleza es muy competitiva y siempre está siguiendo nuevas tendencias. Hemos tenido que adaptarnos rápido a nuevas tendencias y a lo que los clientes piden para no quedarnos atrás.

Otro desafío grande ha sido manejar el crecimiento. A medida que U´Bela ha crecido, hemos tenido que lidiar con problemas de inventario, ampliar nuestra oferta de

productos y servicios, y entrenar al personal para mantener la calidad que nos distingue.

Además, la crisis económica y sociopolítica de 2018 en Nicaragua fue un reto enorme. Esa situación afectó la economía y la confianza de los clientes. Pero a pesar de todo eso, hemos logrado mantenernos firmes y seguir creciendo gracias a la dedicación y el compromiso de nuestro equipo.

3. ¿Qué significado tiene el nombre U'Bela y como se relaciona con la identidad de la marca?

R=> El nombre U'Bela viene de juntar "U" de "You" en inglés, que significa "tú", y "Bela" que significa "bella" en francés. Así que básicamente es "Tú Bella". Queríamos un nombre que dijera que nuestra marca se trata de hacerte sentir hermosa y especial.

El nombre refleja nuestra identidad porque todo lo que hacemos en U'Bela está centrado en nuestros clientes. Queremos que cada persona que use nuestros productos o servicios sienta que estamos aquí para resaltar su belleza única. Además, tener un nombre con un toque internacional también muestra nuestras ganas de ser conocidos no solo aquí en Managua, sino en muchos otros lugares.

En pocas palabras, U'Bela significa que estamos aquí para ti, para que te sientas bella y segura, y para crecer como una marca que todos reconozcan.

4. ¿Cuáles son los productos y servicio U'Bela ofrece actualmente?

R=> Actualmente, en U'Bela ofrecemos una amplia gama de productos y servicios de belleza. Vendemos productos cosméticos de marcas reconocidas como Beauty Creation, Focallure, Millani, City Color, CoverGirl, Maybelline, NYX, y L.A Girl. Además de los productos, también ofrecemos servicios de maquillaje profesional y colocación de uñas acrílicas. Nos esforzamos por brindar productos de calidad y

servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ayudándoles a sentirse y verse lo mejor posible.

5. ¿Ha habido cambios en la oferta de productos/servicios a lo largo del tiempo?

R=>Sí, definitivamente ha habido cambios en nuestra oferta con el tiempo. Al principio, solo ofrecíamos servicios de maquillaje a amigos y familiares. A medida que crecía la demanda, empezamos a incluir la venta de productos cosméticos.

Con el tiempo, hemos ampliado nuestro catálogo de productos para incluir marcas reconocidas como Beauty Creation, Focallure, Millani, City Color, CoverGirl, Maybelline, NYX, y L.A Girl. También hemos añadido servicios adicionales, como la colocación de uñas acrílicas, para satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes.

Siempre estamos atentos a las tendencias del mercado y a las solicitudes de nuestros clientes, lo que nos ha llevado a diversificar y mejorar continuamente nuestra oferta. Así podemos asegurarnos de que estamos proporcionando los productos y servicios más actuales y de mayor calidad.

6. ¿Qué nivel de conocimiento en marketing tenía U'Bela en sus inicios y cómo ha evolucionado en este aspecto?

R=> Al principio, el conocimiento que teníamos en marketing era muy básico, casi inexistente. Empezamos de manera empírica, confiando en el boca a boca y en recomendaciones de amigos y familiares para atraer a nuestros primeros clientes. No teníamos una estrategia formal ni utilizábamos herramientas de marketing específicas.

Todo cambió cuando ustedes nos plantearon la idea de crear un plan de marketing. ¡Nos encantó la idea! Hemos entendido lo crucial que es contar con una estrategia

sólida para crecer y destacarnos en el mercado. Estamos ansiosos por aprender y aplicar nuevas técnicas de promoción, tanto en el mundo físico como en el digital.

Creemos que esta oportunidad nos ayudará a entender mejor a nuestros clientes, llegar a más personas y, en definitiva, llevar a U'Bela al siguiente nivel.

7. ¿Cómo ha promocionado U'Bela sus productos/servicios hasta ahora?

R=> Hasta ahora, hemos utilizado principalmente estrategias de promoción tradicionales y digitales para dar a conocer nuestros productos y servicios. En el ámbito tradicional, hemos distribuido folletos y tarjetas de presentación en nuestra área local, además de participar en eventos comunitarios y ferias de belleza. También hemos aprovechado el poder del boca a boca, incentivando a nuestros clientes satisfechos a recomendar nuestros servicios a sus amigos y familiares.

En cuanto al ámbito digital, hemos estado activos en las redes sociales, como Instagram y Facebook, donde compartimos fotos de nuestros productos, tutoriales de maquillaje y promociones especiales. También hemos utilizado la publicidad en redes sociales para llegar a un público más amplio.

Estamos constantemente buscando nuevas formas de promocionar nuestros productos y servicios, y estamos abiertos a probar diferentes estrategias para llegar a más personas y hacer crecer nuestro negocio.

8. ¿Qué estrategias de promoción se han utilizado, y cuál ha sido su efectividad?

R=> Hemos probado de todo un poco. Al principio, repartimos volantes y tarjetas en la zona y participamos en eventos de la comunidad y ferias de belleza. También estamos activos en redes sociales como Instagram y Facebook, donde compartimos

fotos de nuestros productos y algunos trucos de maquillaje. Además, de vez en cuando hacemos promociones especiales en estas plataformas.

En cuanto a lo que ha funcionado mejor, definitivamente las redes sociales nos han traído bastantes clientes nuevos. Muchos nos han encontrado a través de Instagram y Facebook y nos dicen que les encanta lo que ofrecemos. Pero las tarjetas y volantes no nos han dado tanto resultado como esperábamos. Creo que la gente tiende a ignorarlos o tirarlos, así que estamos reconsiderando si vale la pena seguir usándolos.

9. ¿Cómo ha establecido U'Bela sus precios en relación con la competencia?

R=> Al decidir nuestros precios, siempre nos fijamos en lo que hacen nuestros competidores. Queremos que nuestros precios sean justos y que no sean ni muy caros ni muy baratos en comparación con lo que ofrecen otros negocios similares.

También tenemos que cubrir nuestros propios costos, como los materiales que usamos y el tiempo que nos lleva hacer nuestro trabajo. No queremos perder dinero, pero tampoco queremos cobrar tanto que la gente salga corriendo.

Tratamos de encontrar un equilibrio entre lo que cuesta hacer nuestro trabajo, lo que la gente está dispuesta a pagar y lo que cobran otros negocios similares.

10. ¿Cómo ha afectado la competencia en el mercado a U'Bela?

R=> La competencia en el mercado ha sido todo un desafío para nosotros. Desde que empezamos, hemos visto aparecer nuevos competidores que ofrecen productos más baratos. Esto nos ha obligado a estar siempre alerta y a adaptarnos rápidamente a los cambios del mercado.

La competencia nos ha hecho trabajar más duro para mejorar nuestros productos y servicios. Nos ha hecho ser más creativos en la forma en que nos presentamos ante nuestros clientes y en cómo promocionamos lo que hacemos.

A pesar de que a veces ha sido difícil, la competencia nos ha motivado a ser mejores en lo que hacemos. Nos ha enseñado a ser más ágiles y a buscar nuevas formas de crecer y mejorar.

11. ¿U'Bela ha considerado utilizar plataformas digitales para promocionar sus productos/servicios?

R=> Hasta ahora, principalmente hemos estado usando Facebook e Instagram. En estas redes sociales compartimos fotos de nuestros productos y algunos consejos de belleza. Intentamos mantenernos activos y creativos en estas plataformas para llegar a más personas y mantenernos conectados con nuestros clientes actuales. Aunque por ahora nos hemos enfocado en estas dos redes, no descartamos en usar otras plataformas digitales en el futuro para seguir expandiendo nuestra presencia en línea.

12. ¿Cómo gestionan las relaciones con los proveedores extranjeros?

R=> La clave está en mantener una buena comunicación con ellos. Mayormente nos comunicamos por correo electrónico o llamadas para hablar sobre los pedidos, los precios y cuándo podemos recibir lo que necesitamos.

También nos esforzamos por construir relaciones sólidas con ellos. Queremos que confíen en nosotros y nosotros en ellos. Siempre tratamos de ser honestos y cumplir con lo que prometemos, como pagar a tiempo y hacer pedidos según lo acordado.

Además, siempre estamos buscando nuevos proveedores para tener más opciones y asegurarnos de conseguir los mejores productos al mejor precio. Es un trabajo constante, pero vale la pena para asegurarnos de tener lo que necesitamos para nuestros clientes.

13. ¿Cuáles son los valores fundamentales que U'Bela busca transmitir a sus clientes?

R=> En U'Bela, lo que más nos importa es que nuestros clientes se sientan satisfechos y felices. Queremos que sepan que pueden confiar en nosotros en todo momento. Somos transparentes en todo lo que hacemos y nos esforzamos por ofrecer una experiencia excepcional en cada visita.

Además, nos importa mucho nuestra comunidad. Queremos ser una parte activa y positiva de ella, contribuyendo y apoyando en todo lo que podamos. En U'Bela, nuestros clientes son como familia, y nos preocupamos por su bienestar y felicidad.

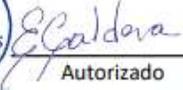
14. ¿Cuánto ha invertido U'Bela en actividades de marketing hasta la fecha?

R=> Hasta ahora hemos invertido un poquito en marketing, pero no tanto como nos gustaría. Hemos hecho algunas cosas, como publicar en redes sociales de vez en cuando y participar en eventos locales. También hicimos algunos folletos y tarjetas una vez, pero fue una cosa puntual, no algo que hacemos regularmente. Creo que es un área en la que podríamos mejorar y estamos buscando formas de hacerlo más efectivamente en el futuro.

15. ¿Se ha elaborado algún plan estratégico de marketing anteriormente en U'Bela?

R=> ¡No teníamos ni idea de eso! Hasta ahora, hemos estado manejando nuestro negocio sin un plan estratégico de marketing formal. Es como si nos hubieras dado una gran noticia. La verdad es que siempre hemos ido improvisando, sin tener un plan claro en mente. Pero ahora que lo mencionas, suena como algo que definitivamente deberíamos considerar. Un plan estratégico de marketing podría ayudarnos a establecer objetivos claros y a saber exactamente qué pasos tomar para promocionar nuestro negocio de la mejor manera posible.

Anexo 5: Primera estrategia: Aprovechar la demanda de productos naturales para fortalecer la línea de productos ecológicos y sostenibles

	Dirección: Bello Horizonte, Colegio Experimental Mexico 1 1/2 arriba Correo: subli.ideas.ventas@gmail.com Tel: 5857-9043 RUC: 6070310820003L						
	CLIENTE: U Bela RUC: Telefono: ATENCION:			<table border="1"> <tr><th>FECHA</th></tr> <tr><td>22/1/2025</td></tr> </table>	FECHA	22/1/2025	
FECHA							
22/1/2025							
	<table border="1"> <tr><th>VENDEDOR</th></tr> <tr><td>Scarlett Caldera</td></tr> </table>		VENDEDOR	Scarlett Caldera	<table border="1"> <tr><th>VENCIMIENTO</th></tr> <tr><td></td></tr> </table>	VENCIMIENTO	
VENDEDOR							
Scarlett Caldera							
VENCIMIENTO							
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL				
500	Volantes tamaño media carta con impresión full color en papel bond 40, impresión a una cara		C\$3,830.00				
1	Banner Araña		C\$2,600.00				
300	Tarjetas de presentación en sulfito, sin laminar		C\$520.00				
200	Brochure diptico con impresiónfull color en ambas caras en papel satinado 120 gr		C\$4,700.00				
1	Forro para stand de 250 x 60cm en impresió vynil adhesivo		C\$2,200.00				
Cuota Fija		Total	C\$13,850.00				
* Se trabaja con 60% de adelanto y 40% contra entrega * Precios son en cordobas netos * Proforma válida por 15 días. * Extender cheques y retenciones a nombre de "Ervin Jose Caldera Membreño".							
			 Autorizado				
Cuenta Lafise cordobas 117015881 Dolares 109201697 Cuenta Banpro cordobas 10023200099265 Dolares 10023210054019 Cuenta BAC cordobas 366169233 Dolares 366169266							
* NO estamos exentos del 2%.							



PAQUETE ESTÁNDAR MENSUAL+ ADS

- Desarrollo de **estrategia digital**.
- Administración de **3 plataformas**.
- Reporte estadístico mensual.
- **6 Reels** orgánicos para redes sociales.
- **10 post** estáticos estos varían en carrusel y formatos de Facebook.
- Publicación de todo el contenido fotográfico en las redes.
- **Post** adaptados a historias.
- **1 portada** por temporada.
- **6 portadas** para reels.

\$600

B Heyling
Barreto



TARIFAS

PAQUETE

- 3 historias (1 set semanal)
- 1 reels

U\$300
PAQUETE MENSUAL

Anexo 6: Segunda estrategia: Usar plataformas digitales para contrarrestar la ubicación inconveniente de la tienda física

Cotización

Con Atencion :

20250119-010

Fecha 19/01/2025

Id. del cliente NC-20

Consultor	Referencias	Condiciones de Pago	Validez
Geovanni Ortiz Lopez	Desrrollo e Implementacion de Tienda en Linea		
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
1	Desarrollo de Tienda en Linea	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Dominio + Hosting (Subscripción Anual)	\$ 250.00	\$ 250.00
1	Integracion de redes sociales con la tienda en linea.	\$ 300.00	\$ 300.00
1	Implementación de SEO y SEM (Cobro Mensual)	\$ 140.00	\$ 140.00
1	Social Media Manager (Cobro Mensual)	\$ 100.00	\$ 100.00
1	Implementación y automatización de ventas con WhatsApp business	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Capacitación administración redes sociales	\$ 200.00	\$ 100.00
Subtotal			\$ 2,390.00
TOTAL			\$ 2,390.00

Anexo 7: Tercera estrategia: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar precios competitivos y asegurar la continuidad del suministro.

RUC: 0810510001002Y

Fecha: 20/01/2025

Cliente:
U'Bela

Servicio	Cantidad	Precio	Total
Estudio de mercado para identificar y seleccionar proveedor locales potenciales	1	\$250.00	\$250.00

Subtotal: \$250.00

Impuestos (0%): \$0.00

Total: \$250.00

Managua, Los Robles. Del Tip Top Los Robles, que está frente al Edificio Pellas, 2 cuadras al Oeste. Dentro del Edificio Mina, 2do Piso. Contacto: +505 7663-8164



Dirección: Bello Horizonte, Colegio Experimental Mexico 1 1/2 arriba
Correo: subli.ideas.ventas@gmail.com
Tel: 5857-9043
RUC: 6070310820003L

CLIENTE: U Bela

RUC:

Telefono:

ATENCION:

FECHA

22/1/2025

VENDEDOR

VENCIMIENTO

Scarlett Caldera

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
500	Volantes tamaño media carta con impresión full color en papel bond 40, impresión a una cara		C\$3,830.00
1	Banner Araña		C\$2,600.00
300	Tarjetas de presentación en sulfito, sin laminar		C\$520.00
200	Brochure diptico con impresiónfull color en ambas caras en papel satinado 120 gr		C\$4,700.00
1	Forro para stand de 250 x 60cm en impresió vnyil adhesivo		C\$2,200.00

Cuota Fija

Total

C\$13,850.00

- * Se trabaja con 60% de adelanto y 40% contra entrega
- * Precios son en cordobas netos
- * Proforma válida por 15 días.
- * Extender cheques y retenciones a nombre de "Ervin Jose Caldera Membreño".



Ervin Jose Caldera
Autorizado

Cuenta Lafise cordobas 117015881 Dolares 109201697

Cuenta Banpro cordobas 10023200099265 Dolares 10023210054019

Cuenta BAC cordobas 366169233 Dolares 366169266

* NO estamos exentos del 2%.