



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE PRODUCTOS SUSTENTABLES
KHALU

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

GABRIELA PAZ AGUIRRE ENSIGNIA

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RICARDO LOYOLA MORAGA
KARLA CARRASCO JOFRÉ

SANTIAGO DE CHILE

2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: GABRIELA PAZ AGUIRRE ENSIGNIA
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE PRODUCTOS SUSTENTABLES KHALU

El presente trabajo corresponde al diseño del plan estratégico para la empresa de productos sustentables Khalu, para el periodo de 2022 – 2024, a fin de apoyar su escalamiento comercial y posicionarlo como referente de cosmética sustentable a nivel nacional. El trabajo de memoria se desarrolla en la empresa Khalu emprendimiento de cosmética sustentable ubicado en la V Región, Chile; dedicada a la formulación, fabricación y distribución de productos para la higiene personal, desde un enfoque sostenible, sustentable y preventivo.

La problemática asociada al negocio radica en que los dueños poseen grandes ambiciones para la marca, pero para llevar a concretar estas metas de forma exitosa, se requiere que la empresa posea una situación financiera que permita la expansión de la empresa, una estructuración interna que la sustente y una estrategia que permita enfocar los objetivos de la empresa de forma óptima. Es por esto que se propone la realización de una planificación estratégica para Khalu.

Para obtener una planificación adecuada para la empresa, se utiliza la metodología propuesta por Hax y Majluf, la cual consiste en tres fases: la etapa declarativa, junto con los dueños; luego, la etapa de análisis de la situación, en donde se estudia el contexto externo e interno de la compañía, y finalmente etapa de formulación, con la definición de objetivos estratégicos e iniciativas que permitirán la formulación de la planificación estratégica. Para terminar, se formulará un sistema de control de ejecución de esta estrategia utilizando metodología OKR; además de generación de presupuesto de ejecución del plan.

Como principales hallazgos se obtiene que este mercado presenta competencia poco concentrada, la facilidad de entrada de nuevos competidores y la dificultad que implica la adopción de un producto de uso diario en un formato desconocido para la población general. Se determina a partir de esto que la empresa requiere de cimientos internos con mayor prioridad para, posteriormente, desarrollar estrategias comerciales. Finalmente, esto condice que los objetivos estratégicos e iniciativas estén ordenados para que, en el primer año, los dueños orienten sus esfuerzos a formalizar y estructurar la empresa, para luego, en el segundo año, pasar a poner en marcha la fidelización de clientes, evaluación del negocio y crecimiento comercial.

Como recomendaciones se tiene que se debe priorizar la formalización del negocio por sobre proyectos de corto plazo y retorno bajo pero instantáneo. Además, se recomienda la estructuración de indicadores que permitan acceder a la información del negocio de forma rápida. Finalmente, se recomienda la inversión consiente en servicios o recursos externos que permitan desarrollar el plan estratégico

El plan tendrá un costo de ejecución de \$44.352.832 CLP, acomodado a los precios del mercado al momento de realizar esta planificación, donde los principales recursos a invertir son humanos y de asesoría.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, Ana y Jorge, mis padres, que me apoyaron en este largo camino universitario y nunca dejaron de regalarme y creer en mí. Gracias por ser una fuente de admiración y sabiduría en mi vida, sin su cariño y soporte nada de esto hubiera sido posible. Agradezco además a Jorge, David y Álvaro, mis hermanos; Javier, Alonso y Ana, mis sobrinos, por su cariño a través de los años.

Mis amigas, Pamela, Gigi, Isidora y Manuela, quienes han estado conmigo desde antes de emprender mi vida universitaria, durante y espero que muchos más. Gracias por ser quienes son, con sus particularidades, humor, carisma y belleza de corazón, me inspiran a ser mejor persona y vivir aventuras en cada etapa de mi vida. Mi grupo de amigos de la universidad: Nicolás, Tiare, Andrés, Carolina, Sergio y Francisca; con quienes nos hemos reído desde la primera semana, nos hemos acompañado en momentos difíciles y jugado en felices. Gracias por inspirarme a ser mejor profesional y ayudarme a crecer como persona.

Camila y Sebastián, los dueños y fundadores de Khalu que creyeron en mí y me apoyaron en cada paso de este trabajo. Hicieron mi experiencia de tesis un proceso mucho más ameno de lo que alguna vez esperé y estoy feliz de haber aprendido de su proyecto y su espíritu emprendedor.

Finalmente, a los profesores, auxiliares y compañeros que me apoyaron en el camino, les agradezco. Especialmente a Claudio Orsini, Ricardo Loyola, Paulina Céspedes y Paulina Ruiz, quienes fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES GENERALES	2
	2.1 - Descripción de la empresa.....	2
	2.2 - Estructura Organizacional y Estrategia	2
	2.3 - Productos de la compañía.....	2
	2.4 - Clientes.....	4
	2.5 - Desempeño de Khalu	5
	2.6 - Marco institucional.....	6
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	7
VI.	OBJETIVOS.....	9
	4.1- Objetivo General:	9
	4.2- Objetivos Específicos:.....	9
V.	MARCO CONCEPTUAL	10
	5.1 - Declaración.....	10
	5.1.1- Visión	10
	5.1.2 – Misión.....	11
	5.2 - Evaluación de la Empresa	11
	5.2.1 - Análisis Externo	11
	5.2.1.1 - Análisis del entorno de la industria	11
	5.2.2 - Análisis Interno	13
	5.2.2.1 – Análisis de Recursos.....	13
	5.2.2.2 – Capacidades de la empresa	13
	5.2.2.3 – Competencias Centrales	13
	5.2.2.4 – Cadena de Valor	14
	5.2.3 – Análisis FODA	15
	5.3 – Etapa de Formulación.....	15
	5.3.1 – Mapa estratégico.....	15
	5.3.2– Objetivos Estratégicos	16
	5.3.2– Iniciativas	16
	5.3.3- Objectives and Key Results (OKR)	17
VI.	METODOLOGÍA	18
	6.1 - Formular la declaración estratégica de la Empresa.....	18
	6.1.1- Visión	18
	6.1.2 – Misión.....	18
	6.2 - Realizar el Diagnostico de la Empresa.....	20
	6.2.1 - Análisis Externo	20
	6.2.2 - Análisis Interno	20

6.2.3 – FODA	20
6.3- Formular el Plan Estratégico	20
6.4 - Objectives and Key Results (OKR)	21
6.5 - Generar presupuesto para desarrollar el Plan estratégico.....	21
VII - ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	22
VIII - PROCESO DECLARATIVO	23
8.1 - Visión	23
8.1.1 – Ideología Central	23
8.1.2 – Futuro Soñado	24
8.2 – Misión.....	25
8.2.1 - Marco temporal	25
8.2.2 – Prioridades y desafíos respecto a alcances y competencias únicas	25
8.2.3 - Desafíos generados a partir de alcances y las competencias únicas	27
8.2.4 - Declarar misión	28
IX - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	29
9.1 – Análisis Externo	29
9.1.1 - Análisis del entorno de la industria.....	29
9.1.2 – Conclusiones de Análisis Externo	36
9.2 – Análisis Interno	38
9.2.1 – Análisis de Recursos.....	38
9.2.2 – Capacidades de la empresa.....	39
9.2.3 – Competencias Centrales	40
9.2.4 – Cadena de Valor	41
9.2.5 – Conclusiones de Análisis Interno	42
9.3 – Análisis FODA	44
X - ETAPA DE FORMULACIÓN	47
10.1 – Mapa Estratégico	47
10.2 – Objetivos Estratégicos	49
10.3 – Iniciativas	58
10.4 - Control de la estrategia.....	67
XI - CONCLUSIONES	77
XII - BIBLIOGRAFÍA	79
XIII - ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de ventas año 2021 mediante web por todo el catálogo.....	3
Figura 2: Distribución de ventas año 2021 mediante web por la línea de negocio.....	4
Figura 3: Distribución clientes B2C según edad.....	5
Figura 4: Distribución clientes B2C según sexo.....	5
Figura 5: Ventas y compras realizadas por el negocio durante 2021, en millones de pesos CLP.....	6
Figura 6: Estructura de análisis de entorno de la industria bajo el marco de 5 fuerzas de Porter.....	12
Figura 7: matriz de análisis FODA.....	15
Figura 8: Escala de prioridades para el alcance del negocio.....	19
Figura 9: Escala de prioridades para las competencias únicas.....	19
Figura 10: Resumen de análisis de entorno de la industria de cosmética sustentable.....	29
Figura 11: Market share del mercado del shampoo a nivel global según su presentación.....	29
Figura 12: Diferenciación entre grupos estratégicos.....	30
Figura 13: Ingresos reportados por el mercado de shampoo en barra, por zona continental....	31
Figura 14: Cadena de valor de Khalu.....	42
Figura 15: matriz de análisis FODA para empresa Khalu.....	44
Figura 16: Cruce de estrategias y desafíos a partir de la misión.....	46
Figura 17: Mapa estratégico para objetivos de la empresa.....	48
Figura 18: Resumen planificación estratégica para empresa Khalu.....	49
Figura 19: Resumen de objetivos e iniciativas con fechas, costos y beneficios para Khalu....	58
Figura 20: Panel de control de ejecución de primer objetivo e iniciativas.....	68
Figura 21: Panel de control de ejecución de segundo objetivo e iniciativas.....	69
Figura 22: Panel de control de ejecución de tercer objetivo e iniciativas.....	71
Figura 23: Panel de control de ejecución de cuarto objetivo e iniciativas.....	72
Figura 24: Panel de control de ejecución de quinto objetivo e iniciativas.....	74
Figura 25: Panel de control de ejecución de sexto objetivo e iniciativas.....	75
Figura 26: Panel de control de ejecución de séptimo objetivo e iniciativas.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación de prioridades del alcance de los productos.....	26
Tabla 2: Evaluación de prioridades del alcance de los mercados.....	26
Tabla 3: Evaluación de prioridades del alcance geográfico.....	26
Tabla 4: Evaluación de prioridades de las competencias únicas.....	27

I. INTRODUCCIÓN

Khalu es un emprendimiento de cosmética sustentable, dedicada a la formulación, fabricación y distribución de productos que buscan minimizar y/o no generar desechos en su producción, consumo y uso (zero-waste). Esto se manifiesta a través productos para la higiene personal, desde un enfoque sostenible, sustentable y preventivo.

Inician actividades en Julio 2020 y lanzan su propia página web en marzo de 2021, donde realizan todas sus ventas B2C actualmente. El emprendimiento no posee local físico propio, pero su planta de fabricación se localiza en Concón, V región, desde donde realizan la formulación del producto, prensado, empaquetado y envío a todo Chile. Poseen alianzas con 20 locales pequeños que distribuyen sus productos entre la V región y región metropolitana, los cuales van en línea con los principios de la marca.

El objetivo principal declarado por la empresa es ser una plataforma verde y llegar de forma sostenible a todas partes; se busca ser un referente de sustentabilidad cosmética y de otros productos a futuro. Para esto existen muchos ideales y sueños para la marca, pero ninguna priorización de estos o planificación de ejecución en un plazo establecido. La empresa planifica sus esfuerzos a un intervalo temporal de unos cuantos meses, sin tener metas fijas cuantificables que lo apoye a cumplir sus objetivos a largo plazo.

Dado esto, se decide realizar una planificación estratégica para los próximos dos años, que apoye la toma de decisiones, la orientación del trabajo y los pasos a seguir en cada etapa, con la finalidad de posicionar a Khalu como un referente de cosmética sustentable a nivel nacional y alcanzar una sostenibilidad que permita su expansión a futuro.

De esta forma, el presente informe se compone de trece capítulos que dan a conocer el trabajo realizado, comenzando por los antecedentes generales de la empresa, la justificación del problema, junto con la definición del objetivo general y objetivos específicos que se buscan cumplir con el desarrollo de la memoria, junto con su marco teórico y metodología asociado. Posteriormente, se declaran los alcances que enmarcan el trabajo y los resultados que se esperan concretar con su desarrollo.

Luego se presentan los principales resultados del trabajo, comenzando con la etapa declarativa, con la definición de la misión, visión y valores de la empresa; se sigue con el diagnóstico de la empresa, lo cual define las oportunidades y amenazas del entorno del mercado cosmético y presenta las fortalezas y debilidades que posee Khalu; para lograr por medio del análisis FODA la definición de 6 objetivos a implementar, los cuales se detallan con sus iniciativas, metas y plazos a cumplir para obtener los resultados esperados de la empresa. Finalmente, el informe cierra con las conclusiones obtenidas del trabajo realizado.

II. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 - Descripción de la empresa

Khalu es un emprendimiento de cosmética sustentable, dedicada a la formulación, fabricación y distribución de productos zero-waste para la higiene personal, desde un enfoque sostenible, sustentable y preventivo [1]. Su estructura legal corresponde a una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Su nombre nace a partir de la unión de dos nombres: Camila y Lucy, la primera siendo uno de los fundadores de la marca y la segunda siendo la mascota de los dueños.

Este emprendimiento nace en abril de 2020 a partir de dos socios: Camila y Sebastián, los cuales presentan pasión por el mundo de la sustentabilidad. Bajo el contexto de pandemia en 2020, con una instrucción básica en el rubro y una pequeña inversión, rápidamente conforman la marca, deciden vender sus primeras unidades de producto para el día de la madre y logran un éxito de ventas. Con esta validación, ambos deciden emprender juntos, conformando su empresa de cosmética sólida.

La empresa se encuentra dentro de la industria Cosmética, en específico, el rubro de la fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar, perfumes y preparados de tocador. Este rubro representa toda la producción de productos químicos y orgánicos para limpieza de espacios y cuidado personal, donde este último entran los productos de la empresa.

2.2 - Estructura Organizacional y Estrategia

Debido a que el negocio lleva dos años de formación y el crecimiento ha sido paulatino en el tiempo, actualmente Khalu presenta solamente 3 trabajadores full time, los dueños del negocio y un químico farmacéutico. Es por esto que, actualmente Khalu no posee organigrama declarado o pensado, de ser ampliado el negocio. Todas las labores de gestión del negocio, como la gestión con proveedores, marketing, finanzas, innovación, entre otras, son realizadas por los dueños de este. Cuentan con un contador externo que los apoya en labores de contabilidad y auditoría.

A nivel de estrategia interna de la empresa, esta no posee actualmente misión y visión declaradas, lo cual es un interés de los dueños en poseer al corto plazo. Junto con esto, no poseen estrategia declarada a largo plazo, pero sí presentan principios firmes dentro de sus procedimientos y sus acciones: la sustentabilidad, sostenibilidad y la prevención de desechos.

2.3 - Productos de la compañía

Actualmente, la propuesta sustentable de la empresa es entregada a los consumidores a través de distintas líneas de productos que ofrece el negocio. Sus principales productos, están enfocados en productos sólidos para la higiene, es decir, productos de uso diario que no posean o necesiten contenedores plásticos, metálicos o de ningún otro tipo para ser utilizados. La función de esta presentación es para evitar que se generen desechos al consumir productos necesarios para la higiene personal, como es el shampoo, acondicionador, cremas, entre otros.

Este mismo principio tratan de impulsarlo en cada parte de su cadena productiva, poseyendo aun un mínimo de residuos, debido a que no existe un sistema de gestión de desechos con los proveedores o proveedores que entreguen empaque sustentable de la materia prima. Los empaques en los cuales se venden los productos son reciclables y/o compostables, ya que son todos de cartón.

Dentro de las líneas se encuentran:

- **Capilar**, Se compone principalmente de shampoos y acondicionadores sólidos, con compuestos renovables, de origen vegetal y artificial. La producción de los shampoos se realiza a través de prensado manual y los bálsamos se finalizan en molde, para solidificar. El diagrama de producción de los shampoos puede apreciarse en Anexo A.
- **Facial**, Se producen productos como mascarillas faciales sólidas, cremas faciales y jabones. A diferencia de las barras de shampoo, estos no son mayoritariamente prensados, por lo que requieren mayor trabajo manual en su producción actualmente.
- **Corporal**, Estos corresponden a desodorante en barra, aceites corporales y jabones. Su procesamiento es similar al facial y los bálsamos.
- **Mascotas**, Contando con solamente shampoo solido especial para mascotas, con el mismo procedimiento que los shampoos de personas.
- **Productos “zero waste”**, Los cuales son productos complementarios que no generan desechos. Estos han tenido varias entregas en el pasado a través de compra de productores externos, pero actualmente dejaron de manejar, debido a que pasarán a crear éstos personalmente. Un ejemplo de esto son jaboneras de plástico reciclado, lo cual está actualmente en desarrollo.

Actualmente Khalu maneja 20 SKU en su catálogo, los cuales se distribuyen acorde a la figura 1 en la venta total reportada el 2021 a través de la página web, por lo que solo representa la venta para un segmento de cliente, como se explica en la próxima sección. Se puede apreciar que 9 productos explican el 85% de sus ventas totales en línea.

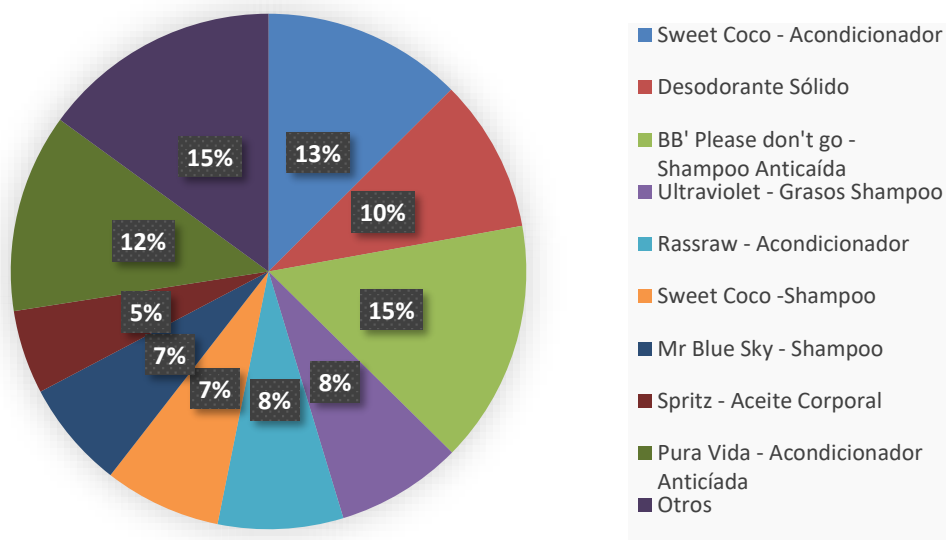


Figura 1: Distribución de ventas año 2021 mediante web por todo el catálogo. Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, si se analiza por la línea de negocio, se ve en la figura 2 que lo capilar es el producto más requerido por la marca, con el 74% de las ventas en línea durante 2021 entre acondicionadores y shampoo.

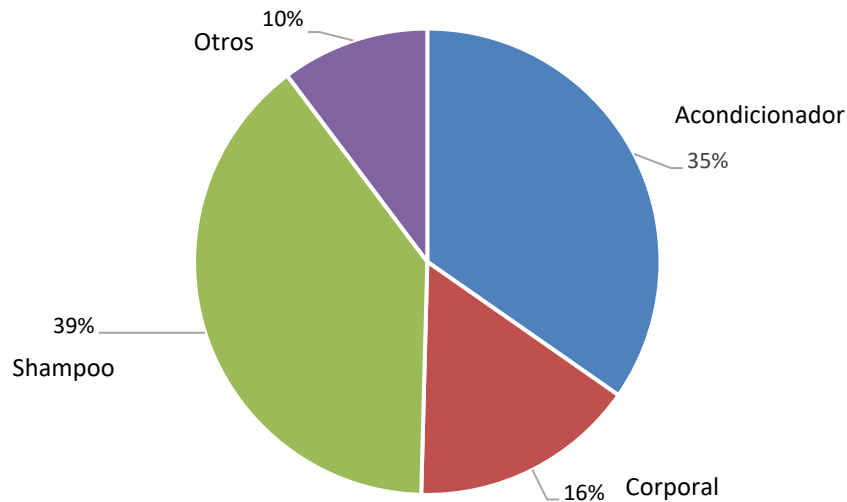


Figura 2: Distribución de ventas año 2021 mediante web por la línea de negocio. Fuente: Elaboración propia.

2.4 - Clientes

A nivel de clientes, el negocio posee dos tipos de clientes: B2C, en donde vende al por menor a clientes naturales a través de su página web de e-commerce¹, y B2B, donde vende a locales distribuidores de sus productos que estén en línea con los principios de sustentabilidad y sostenibilidad del negocio. La distribución de ventas de estos dos tipos son tal que el 70% de la venta total corresponde a clientes B2C y el 30% es a tiendas distribuidoras B2B.

Con respecto a la línea B2C, se pudo determinar a través de herramientas de análisis de tráfico Google Analytics, que estos clientes son principalmente adultos jóvenes entre 18 – 34 años, como se puede apreciar en la figura 3, donde la distribución entre sexo femenino y masculino es casi equitativa, siendo los hombres los que más consumen el producto, como se ve en la figura 4. Adicionalmente, se sabe que, respecto al tráfico presentado en la página, el 73,5% proviene de Santiago y el 13% en Valparaíso.

¹ <https://khalu.cl/>

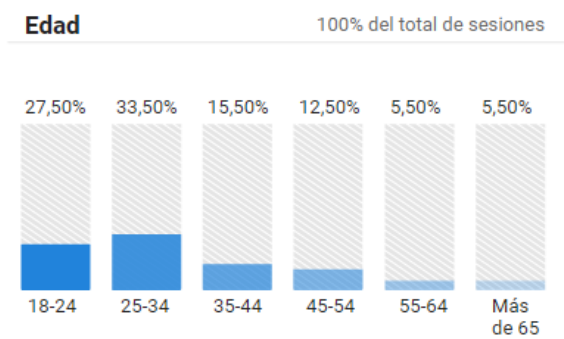


Figura 3: Distribución clientes B2C según edad.
Fuente: Google Ads Analytics/khaluchamp.cl

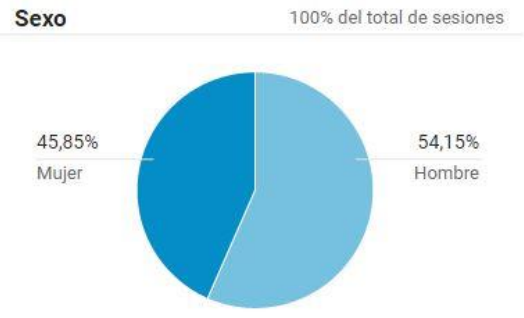


Figura 4: Distribución clientes B2C según sexo.
Fuente: Google Ads Analytics/khaluchamp.cl

Con respecto a la línea B2B, actualmente poseen alianzas con 16 locales que distribuyen sus productos entre la Región de Valparaíso y Región Metropolitana. Estos suelen ser locales pequeños, no cadenas, de tamaño de micro a pequeña empresa, al igual que Khalu. La lista de estos se puede apreciar en el Anexo B.

Como se mencionó, para formar alianzas de distribución de los productos es necesario que el negocio a distribuir sea acorde a los valores del negocio, donde esto se realiza a través de conversaciones con los dueños de los locales y chequeo que los productos o servicios que estos venden vayan con la sustentabilidad en mente.

2.5 - Desempeño de Khalu

El emprendimiento inicia con capital propio de parte de los fundadores, probando distintas formulaciones de productos y métodos de fabricación, hasta llegar a un prototipo viable. Inician actividades en Julio 2020, donde inicialmente venden a través de su cuenta en Instagram, teniendo registro de ventas solamente a nivel contable. Actualmente, a un año de haber lanzado su página web, presentan un crecimiento constante en sus ventas.

durante el año 2021, la empresa ha presentado 59 millones acumulados a nivel de venta. El avance de ventas frente a compras se puede ver en la figura 3, donde se puede ver que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento [3]. Esto se puede concluir en el comportamiento de las ventas, además de ser una empresa joven, sacando nuevos productos constantemente al mercado y tratando de innovar constantemente en la propuesta de valor al cliente.

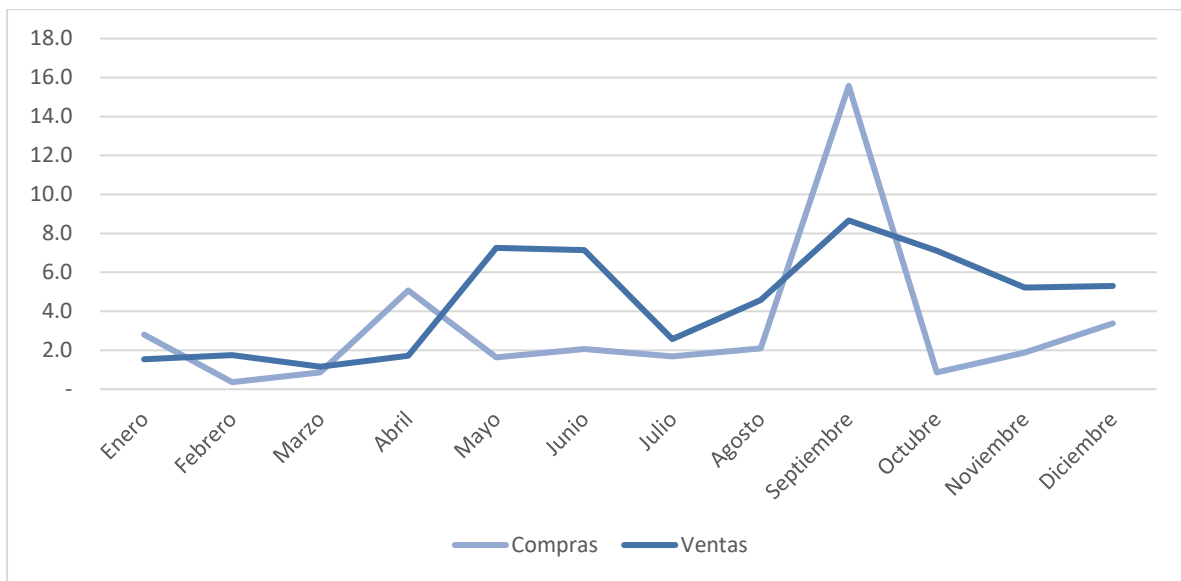


Figura 5: ventas y compras realizadas por el negocio durante 2021, en millones de pesos CLP. Fuente: Elaboración propia.

2.6 - Marco institucional

En Chile el mercado de la cosmética se encuentra fuertemente regulado. La institución que vela por la certificación y regulación de cualquier negocio de índole productora cosmética es el Instituto de Salud Pública del Ministerio de Salud [6], referido como su acrónimo ISP de ahora en adelante. Esta entidad certifica y da las directrices de qué productos y laboratorios son aptos para la distribución y venta de productos de consumo masivo en canales comerciales habilitados como farmacias, retail, entre otros, además de permitir la exportación e importación de dichos productos. Su labor es “conocer el comportamiento de la seguridad de los productos cosméticos a lo largo tiempo y durante su uso masivo” [6].

Las certificaciones que entrega el ISP se rigen acorde a las especificaciones del código sanitario, bajo el decreto 239 del Reglamento del Sistema Nacional de Control de Productos Cosméticos [5], promulgado por el Ministerio de Salud el 20 de septiembre de 2002, donde se especifica como se aprueba el reglamento del sistema nacional de control de cosméticos y qué productos caen en esta categoría. Según el ISP: “De acuerdo con el Código Sanitario, un producto cosmético se define como cualquier preparado que se destine a ser aplicado externamente al cuerpo humano, con fines de embellecimiento, modificación de su aspecto físico o conservación de las condiciones fisicoquímicas normales de la piel y de sus anexos, que tenga solamente acción local o que de ser absorbido en el organismo carezca de efecto sistémico” [6], por lo cual, esta legislación afecta a los productos que vende Khalu. Las etapas de certificación se pueden apreciar en Anexo C.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La empresa Khalu actualmente lleva 2 años de funcionamiento, donde han crecido de ser un emprendimiento que vendía sus productos prensados y formulados a mano a través de Instagram, hasta la actualidad: una sociedad limitada que sigue siendo participe de cada uno de sus procesos productivos, priorizando su calidad de producto, pero siendo parte del e - commerce a través de su venta en página web privada y alianzas con tiendas distribuidoras.

Junto con esto, la empresa se encuentra en un punto clave de su crecimiento y formación de marca, debido a que ya establecieron una imagen de marca, enfocado en lo sustentable, cruelty – free, el comercio sostenible y, por sobre todo, la calidad del producto. Esto se refleja en el creciente número de nuevos locales alianza que distribuyen su producto (10 nuevos en el último año) y en las ofertas que les han llegado solicitando sus productos, desde el extranjero y alianzas con establecimientos como hoteles y spas, entre otros.

Estas ofertas reflejarían grandes oportunidades de crecimiento para la marca, pero existen barreras ante este crecimiento. Del lado externo, existe una barrera institucional dentro del mercado en el cual están insertos, donde el ISP, entidad que rige el mercado de la cosmética en Chile, debe certificar los productos que Khalu para su distribución y comercialización, tanto dentro como fuera del país. Este proceso está en sus etapas finales, con la creación de un nuevo laboratorio de formulación de productos que pasa los estándares y regulaciones que la entidad estipula. Es por esto que se encuentra a momentos del inicio de la expansión de la marca.

Del lado interno del negocio, se tiene claro, de parte de los fundadores, que su meta declarada, a grandes rasgos, es ser una plataforma verde y llegar de forma sostenible a todas partes. Como objetivo concreto para la marca a largo plazo, les gustaría que la marca fuera un referente de sustentabilidad, poseyendo sus propias cadenas de tiendas, como los grandes competidores a nivel mundial. En conjunto con estos objetivos, existen otros objetivos a mediano plazo que les gustaría cumplir, como abrir el laboratorio, formular nuevas líneas de productos, exportar, entre otros; pero no existe un orden de priorización. A pesar de tener estos objetivos a mediano y largo plazo, se detecta que no existe ninguna planificación sólida que permita que estos objetivos se lleven a cabo.

Para llevar a concretar estas metas de forma exitosa, se requiere que la empresa posea financiamiento adecuado para cumplir un objetivo a la vez, una estructuración interna que permita la expansión de la empresa y una estrategia que permita enfocar los objetivos de la empresa. Las acciones a tomar por parte de la empresa deben ir de la mano de su visión y esto, hoy en día, no existe.

Teniendo esto en mente, se identifica la necesidad de formular una planificación estratégica para la empresa, la cual permita a los dueños y el resto de la empresa, cuando inicie su expansión, hacerle seguimiento a los planes y cumplimiento de objetivos del negocio, que se espera, además, ayude a formular y establecer; identificando sus ventajas, debilidades, amenazas, riesgos y oportunidades, para que tengan en consideración los cambios del entorno, aprovechar de forma sistemática y controlada las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado de cosmética sustentable y ayudando a que la toma de decisiones de hoy le permitan llegar a los objetivos planeados.

Además, se puede percibir que el mercado de la cosmética y cosmética natural y/o amigable con el ambiente ha tomado fuerza en los últimos años, con las tendencias de los consumidores enfocadas

en el saber cómo se producen los productos que compran, que impactos tendrán en el medio ambiente y que posea productos de calidad en su composición.

En tema de cifras, se sabe que la industria de la cosmética a nivel global está avaluada en US\$ 341.1 billones a 2020, con una proyección de US\$ 480.4 billones para el 2030, con una CAGR de 5.1% de 2021 a 2030 [7]. Pero si se mira en particular el mercado de la cosmética natural y orgánica, este escenario es igualmente alentador, con una “ganancia de US\$21.4 billones en 2019 y una expectativa de US\$37.3 billones al 2025, con un CAGR de 9.65% entre 2021-2025” [8].

A nivel nacional, el crecimiento en ventas percibido por la Cámara de la cosmética chilena [9] en el primer trimestre de 2021 comparado con el periodo anterior es de un 34,1%, donde los productos capilares obtienen el segundo lugar en participación de ventas, con un 20%.

VI. OBJETIVOS

El trabajo dentro de la memoria tiene como foco el cumplimiento del objetivo general, el cual a su vez tendrá, a su vez, objetivos específicos que apoyen su realización.

4.1- Objetivo General:

“Diseñar un plan estratégico para la Empresa Khalu, durante el periodo de 2022 - 2024, a fin de apoyar su escalamiento comercial y posicionarlo como referente de cosmética sustentable a nivel nacional”.

Con este objetivo principal se busca apoyar al crecimiento del negocio a nivel de posición de mercado y de ventas.

Para lograr este objetivo general se plantean ciertos objetivos específicos que apoyen a la formulación del plan estratégico para el escalamiento, los cuales serán entregables parciales para la empresa.

4.2- Objetivos Específicos:

1. Formular y definir el propósito de la empresa a través de la declaración estratégica, correspondiendo a visión y misión.
2. Encontrar las oportunidades y amenazas que se encuentran actualmente en el mercado nacional, y observar tendencias de cosmética sustentable a nivel internacional.
3. Realizar el diagnóstico de la empresa, con sus debilidades y fortalezas frente al mercado.
4. Formular el Plan Estratégico para lograr desarrollar el crecimiento y alcanzar las metas de la organización.
5. Formulación de mapa estratégico para definición de planificación estratégica.
6. Estructurar un centro de mando para el control del plan estratégico.
7. Generar presupuesto para desarrollar el plan estratégico.

V. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se explicarán los modelos y metodologías a utilizar en la presente memoria, lo cual corresponde al modelo metodológico formulado por los autores A. Hax y N. Majluf, en su texto “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, “Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización”, de M. Hitt, D. Ireland, R. Hoskisson, “Building Your Company’s Vision” de J. Collins y J. Porras. y “Diseño y evaluación de proyectos. Un enfoque integrado” de E. Contreras y C. Diez.

A modo de introducción, se definirá lo que se entiende por estrategia como “la búsqueda de alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respondiendo de forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y los puntos fuertes y débiles de la organización” [10]. Lo cual es apropiado para el negocio, debido a que aún falta definir su ventaja sostenible en el tiempo y posicionarse como un competidor diferenciado en un mercado con considerable cantidad de oferta.

Adicionalmente, Hitt [11] define la planificación estratégica como el “conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”, lo cual va atinente a los objetivos de la marca, para posicionarse como referente, pero además permitirá que las decisiones tomadas hoy apoyen de manera sistemática y ordenada alcanzar sus metas.

El proceso cuenta con tres etapas a desarrollar, la etapa de declaración, evaluación y la formulación:

5.1 - Declaración

La etapa de declaración corresponde al proceso inicial de la planificación estratégica, en el cual los fundadores declaran las aspiraciones, sueños y escenarios futuros de la empresa. Para esto es necesario elaborar en conjunto la visión de la organización y la misión del negocio.

5.1.1- Visión

“La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Es pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer” [11]. Es decir, es la declaración de los deseos de los dueños, de una forma sencilla y al grano, que permita dirigir los esfuerzos de la empresa. Esto apoyará a las labores de formulación estratégica, debido a que empujará a los emprendedores a explicitar sus sueños como prioridad para Khalu, formularlo estructuralmente y dejarlo como incentivo a las acciones a tomar en los próximos años

La visión se compone por los siguientes elementos [10]:

a) Ideología Central

La ideología central define la identidad de la organización, capaz de trascender los cambios del entorno. Es decir, se debe entender como lo que mantiene unida a la organización a lo largo del tiempo. Está compuesta por dos partes distintivas:

- Propósito Central: Es la razón de ser de la empresa.
- Valores Centrales: Son un conjunto pequeño de principios esenciales y duraderos que definen la cultura de la empresa.

b) **Futuro Soñado**

El futuro soñado consiste en una idealización del estado de la empresa dentro de un rango de 10 a 30 años, a partir de metas ambiciosas que no necesariamente se cumplan, pero que la organización debe creer que las puede lograr de forma tal que sirva de motivación.

5.1.2 – Misión

“Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender” [11]. Es decir, la misión contiene el “cómo hacerlo”, contiene el propósito de la empresa, los valores y beneficios de lograr alcanzar la misión. Debe ser cuantificable y motivadora a la acción.

Para esto es necesario conocer las competencias únicas del negocio, donde se paran sus productos, geográficamente y el mercado, para tener un punto de referencia donde motivar el rendimiento superior. Hitt menciona: “el hecho de contar con una visión y una misión bien configuradas tiene un efecto positivo en el desempeño, medido en términos del aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto” [11], por lo que se espera ambos apoyen a la dirección del negocio.

5.2 - Evaluación de la Empresa

En esta etapa se estudia el contexto que envuelve a la empresa, es decir, la industria y el mercado externo, así como sus competencias y capacidades internas. Estas etapas son análisis externo e interno, las cuales son consolidadas en un posterior análisis FODA de la organización.

Esta parte es fundamental para el estudio de la memoria, ya que ayudará a generar las bases de la formulación del plan estratégico a futuro, entendiendo a fondo las competencias diferenciadoras del negocio, las fuerzas internas y externas.

5.2.1 - Análisis Externo

El análisis externo permite la identificación de factores externos que contribuyen a la industria y enmarca el contexto en el cual se desenvuelve la empresa, además, permite definir las oportunidades y amenazas. Esto se realizará mediante un análisis del entorno de la industria, utilizando el marco de las 5 fuerzas de Porter.

5.2.1.1 - Análisis del entorno de la industria

Para este análisis resulta útil emplear el modelo de las cinco fuerzas de la competencia. En la figura 6 se muestra el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y que se describen a continuación [30]:



Figura 6: Estructura de análisis de entorno de la industria bajo el marco de 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

- Amenazas de nuevos entrantes: Correspondiente a la probabilidad de que entren nuevas empresas; esto depende de las barreras de entradas y las represalias que tomen los actuales participantes. Dentro de las barreras se encuentran las economías de escala, la diferenciación de productos, el requerimiento de capital, los costos por cambiar de los clientes, entre otros.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden aumentar el precio o disminuir la calidad de sus productos como medida de ejercer fuerza. Esta será mayor si la industria del proveedor está más concentrada que la de sus clientes, si no existen productos sustitutos a los suyos, y si las empresas de la industria no son un cliente importante.
- Poder de negociación de los compradores: Las empresas buscan maximizar utilidades mientras que el comprador tratará de comprar al menor precio posible. Esto va en directo perjuicio de las empresas que le venden, las cuales verán empoderados a sus clientes si estos compran una parte significativa de la producción, o si se pueden cambiar sin mayores problemas a otro producto similar.
- Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que vienen fuera de la industria en cuestión, y que representan una amenaza en caso de que el cambio a dichos productos no signifique gran costo a los clientes, y su capacidad de desempeño es igual o mejor que los productos de la industria.
- Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes: la intensidad de rivalidad es alta en industrias donde los competidores son de características equilibradas, existe un gran número de competidores, el crecimiento de la industria es lento o las barreras de salida son altas.

5.2.2 - Análisis Interno

Para el análisis interno se realiza una identificación de los factores internos críticos para sustentar una ventaja competitiva frente al mercado y contexto, a través de un análisis de recursos, las capacidades de la empresa, las competencias centrales y finalmente un análisis de la cadena de valor, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

5.2.2.1 – Análisis de Recursos

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Para entender la situación actual de la empresa, se es necesario analizar los recursos con los cuales cuentan, a fin de definir capacidades a partir de la combinación de estas y finalmente sus competencias centrales frente a competidores. Estas se dividen en:

- a) Recursos tangibles: son los activos que podemos ver y cuantificar. Este tipo de recurso se caracteriza dada su dificultad para poder sacarle ventaja, por lo que su valor es limitado; es decir, es sumamente difícil derivar negocios o valor adicionales para la compañía a partir de éstos. Algunos ejemplos de recursos tangibles son la capacidad de endeudamiento de una compañía y el estado de sus instalaciones físicas.
- b) Recursos intangibles: son una fuente más grande de capacidades y, por lo tanto, de competencias centrales. Estos recursos son activos que tienen raíces profundas en la historia de la compañía y que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. Como estos recursos están inmersos en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores los puedan analizar e imitar. [11]

5.2.2.2 – Capacidades de la empresa

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas [11]. Estas son la base para generar ventajas competitivas y suelen basarse en competencias sociales expresadas a través del recurso humano, intercambio de información y aprovechamiento de éste.

Siendo basadas en competencias sociales, suelen desarrollarse en áreas funcionales, como I+D o marketing. Se entiende que el desarrollo de las capacidades embebidas en áreas funcionales tiene relación con el desempeño financiero de la empresa o unidad de negocio, por lo que es beneficioso definir las apropiadamente acorde al negocio. [11]

5.2.2.3 – Competencias Centrales

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Estas reflejan la personalidad de la empresa, la cual se genera con el tiempo, al acumular recursos y capacidades y aprendiendo a usarlos. Son las actividades que ésta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y las cuales le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo. [11]

5.2.2.3.1- Construcción de competencias centrales

Las empresas recurren a dos instrumentos para identificar y construir sus competencias centrales. Primero es la identificación de competencias centrales a partir de 4 criterios que evalúan las capacidades ya encontradas de la empresa; la segunda es la definición de la cadena de valor.

Los criterios a usar para determinar competencias centrales son:

- a) Capacidades valiosas: Estas ayudan a la empresa a neutralizar amenazas del entorno externo o aprovechar oportunidades existentes.
- b) Capacidades singulares: Son aquellas capacidades que no las poseen muchos más.
- c) Capacidades costosas de imitar: son aquellas que otras compañías no pueden desarrollar fácilmente. Estas capacidades son creadas por algún motivo o por una combinación de tres motivos.
- d) Capacidades insustituibles: son aquellas que no tienen equivalente en términos estratégicos. Es decir, “no debe haber equivalentes estratégicos de recursos valiosos que de por sí sean singulares o imitables”.

5.2.2.4 – Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo [11]. Para esto se analizarán las áreas del negocio para entender su funcionamiento actual acorde a la siguiente estructura:

Actividades Primarias

- a) Logística de Entrada: Recepción y almacenamiento de las materias primas y auxiliares.
- b) Producción: Actividades de transformación de las materias primas.
- c) Logística de Salida: Actividades asociadas a la post producción del producto.
- d) Marketing y Ventas: Actividades que buscan la generación de valor en los consumidores, dando a conocer el producto haciéndolo más atractivo para estos, además de servicio post – venta.

Actividades Secundarias

- a) Abastecimiento: Compra y almacenaje de materias primas, insumos, materiales, entre otros.
- b) Infraestructura general: procesos administrativos de la empresa, capacidades de estructura de la organización, cultura y liderazgo. Esto incluye finanzas igualmente.
- c) Recursos Humanos: actividades y procesos de soporte relacionados con la gestión de las personas.
- d) Tecnología, Investigación, Desarrollo, Innovación: actividades destinadas a mejorar el producto y los procesos, generadores de costos y valor, por medio de conocimientos, procesos u otros.

5.2.3 – Análisis FODA

Una vez finalizado el análisis externo e interno de la organización, es necesario llevar a cabo un análisis final, que tiene por objetivo comprender los principales hallazgos y procesar la información obtenida en las etapas previas. Para esto, se realizará el análisis FODA, el cual corresponde a una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada de posibilidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategia FA Usar fortalezas para evitar amenazas
DEBILIDADES	Estrategia DO Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategia DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar los riesgos

Figura 7: matriz de análisis FODA.

5.3 – Etapa de Formulación

Se tiene que la formulación de la estrategia de negocios corresponde a la dirección general que debiera seguir el negocio, la cual es expresada en términos de objetivos definidos a través de un horizonte de planificación de varios años, donde cada uno de éstos tendrá que ser definido por medio de un conjunto de iniciativas [10].

Estos, a su vez, debe estar definido bajo la identificación de un foco estratégico, los cuales deben ser coherentes con las etapas previas, es decir, deben responder a los cambios en la misión del negocio [31].

5.3.1 – Mapa estratégico

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. Es una herramienta de gestión utilizada para representar visualmente y comunicar la estrategia de la organización o de una unidad específica a todos los individuos que tienen que ejecutarla [10].

Este mapa debe incluir los objetivos estratégicos y ordenarlos de forma causal a partir de cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

- Perspectiva Clientes: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cuáles son los aspectos críticos para mantener la excelencia en los procesos?

5.3.2– Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos definen los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que una organización pretende lograr a largo plazo. Estos objetivos se basan en la visión, misión y valores de la organización que determinan las acciones que se ejecutarán [13]. Estos deberían completar la totalidad de los temas claves descubiertos en las etapas de declaración y de análisis.

Para definir estos objetivos, estos tienen la siguiente caracterización:

- Descripción: expresar el propósito y la meta del objetivo estratégico definido
- Directivo responsable: individuo que será responsable de supervisar la implementación del objetivo estratégico
- Indicadores claves para el control de gestión: factores estables utilizados para evaluar el desempeño del negocio
- Descripción del primer hito: el primer producto tangible del objetivo estratégico
- Fecha del primer hito: fecha en que debiera alcanzarse el hito

5.3.2– Iniciativas

Las iniciativas traducen de alguna forma los objetivos estratégicos en tareas concretas, coherentes y estructuradas que se pueden evaluar y controlar. Estas iniciativas tienen el propósito de apoyar al objetivo con una fecha de término claramente identificada, dentro de un periodo de tiempo relativamente corto. La definición de cada uno de esto debe incluir los siguientes elementos:

- Descripción de actividades: relato de las actividades de la iniciativa
- Declaración de prioridad, indicando la deseabilidad de la iniciativa
- Declaración de costos: estimación de los costos asociados a la implementación de los planes de acción
- Declaración de beneficios: estimación de las recompensas financieras y no financieras asociados a la implementación de los planes de acción
- Programa de tareas y fechas de término asociadas

5.3.3- Objectives and Key Results (OKR)

Los OKR son una herramienta y método de seguimiento de objetivos, el cual a partir de una estructura simple compuesta por dos partes permite generar un estándar de cumplimiento sencillo y posee un ciclo evaluativo fijo acorde a los tipos de objetivos seteados, el área organizacional o grupo de trabajo que se rige y sigue esos objetivos [12].

Se estima apoyará la ejecución de plan estratégico para la empresa Khalu debido a su naturaleza ágil, ya que posee ciclos cortos para cada objetivo (en trimestres de año) y la ambición que permite inyectar a la empresa; ámbitos que se adecúan a la etapa que está viviendo la empresa, debido a su pequeño tamaño y años de vida. La metodología que lleva esta herramienta está compuesta por dos elementos; objetivos y resultados claves, los cuales se definen a continuación:

- **Objetivos**

Lo primero a realizar son plantear los objetivos, lo que se desprende de la estrategia declarada por la empresa. Estos objetivos son descripciones memorables cualitativas de lo que se quiere lograr, los cuales deben ser sencillos y específicos, junto con ser ambiciosos para la empresa y aspiracionales para los empleados [12].

- **Resultados Claves**

En una segunda instancia, se declaran entre 2 – 5 resultados claves por cada objetivo, los cuales son un set de métricas que miden el progreso hacia el cumplimiento del objetivo [12]. Estos resultados claves suelen ser metas numéricas que indican que tanto progreso se ha realizado dentro del objetivo y poseen el propósito de hacer que el objetivo sea medible, alcanzable y con un intervalo fijo de tiempo.

VI. METODOLOGÍA

A partir de los objetivos planteados y el marco conceptual que se aborda para resolver el problema, se plantea la metodología a utilizar dentro del trabajo de memoria. Estos están basados en los modelos planteados en la sección anterior, por lo que se mencionarán las herramientas a utilizar en cada parte del proceso.

6.1 - Formular la declaración estratégica de la Empresa

6.1.1- Visión

Para la definición de la visión, se seguirá lo propuesto por Collins y Porras, tal como se explicó en la sección 5.1.1.

Para poder llevar a cabo la definición de este elemento se procede a la realización de diferentes instancias comunicativas con los fundadores de la empresa. Dado que la empresa se localiza en una región fuera de la capital, se planifica generar sesiones de trabajo en formato online con los dueños de Khalu. Esto se realizará a través de video llamadas, las cuales contarán con una presentación de apoyo, donde se explica la importancia de cada elemento que conforma la visión de la empresa y las actividades a realizar, en conjunto con un documento en Google Drive compartido, donde se podrá trabajar en conjunto para documentar ideas y formular los productos finales.

1. Definición del propósito central de la empresa, a través del método de los 5 ¿por qué?, en donde se buscará encontrar el motivo de existir de la compañía. Para iniciar este procedimiento es importante cuestionarse por qué hacen lo que hacen, lo cual será la base de desarrollo para formulación del propósito.
2. Definición de los valores centrales de la compañía, consistirá en la generación de una lista de valores por cada uno de los fundadores, para luego comparar ambas listas, unir las y analizar frente a ciertos criterios de eliminación. Una vez obtenida una lista más acotada de valores, se discutirán los 3 valores que más representen a la empresa.
3. Definición del futuro soñado de la empresa, donde se deberán cuestionar los sueños, esperanzas y deseos de los participantes para la compañía en un periodo largo a futuro, haciéndose preguntas del tipo: ¿cómo les gustaría ver a Khalu en 10 o 30 años?, ¿qué les gustaría que hubiera pasado? ¿Cómo les gustaría estar posicionados? Para esto se deberá dar el espacio para que ambos den su perspectiva, de forma que se puedan integrar ambas y redactar la declaración entre todos.

6.1.2 – Misión

Para definir la misión se seguirá lo propuesto por Hax y Majluf, como se explica en la sección 5.1.2, donde se utilizará la herramienta mostrada en las tablas 1 y 2, que permite evaluar la prioridad en la asignación de recursos y alcance que tendrán en los próximos años los productos fabricados, los mercados atendidos, las ubicaciones geográficas abarcadas y las competencias únicas de la

organización.

Nuevamente, debido a la ubicación remota de la empresa, se planifica desarrollar sesiones de trabajo a través de video llamada con los dueños de Khalu, en donde se plantee el contexto industrial en el que se encuentra la compañía y sus percepciones de este. Estas se realizarán con una presentación explicando la actividad a desarrollar y la presencia de ambos dueños para llegar a acuerdo respecto a los alcances y prioridades a tener en consideración. Estas sesiones tendrán un carácter participativo y se utilizará un documento de Google Drive para ir dejando constancia de los resultados obtenidos.

La metodología que las sesiones seguirán será de carácter expositivo inicialmente, seguido por la definición del marco temporal en el cual se buscará desarrollar la misión. Posteriormente, se definirán los productos, mercados y ubicaciones geográficas a analizar, además de las competencias únicas existentes y nuevas a desarrollar en el futuro. Finalmente, a partir de estos hallazgos, se redactará una misión que permita validar estas prioridades.

Alcance	Prioridad	Producto, Mercado o Ubicación Geográfica
Existente	--	... dejarlo de lado o eliminarlo
	-	... se le asignará bajo nivel de importancia
	E	... seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	... se le asignará un alto nivel de importancia y recursos adicionales
	++	... se le asignará el nivel más alto de importancia y recursos
Nuevo	--	... considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio
	-	... considerado en forma tentativa para la actividad del negocio
	E	... recibirá el nivel necesario de recursos
	+	... se le asignará un alto nivel de importancia y recursos
	++	... se le asignará el nivel más alto de importancia y recursos

Figura 8: Escala de prioridades para el alcance del negocio. Fuente: “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, A. Hax y N. Majluf. 2004

Alcance	Prioridad	Competencia única
Existente	--	... ya no proporcionará una ventaja competitiva
	-	... sólo proporcionará una ventaja competitiva menor
	E	... será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada
Nuevo	--	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta
	-	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta
	E	... será una fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Figura 9: Escala de prioridades para las competencias únicas. Fuente: “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, A. Hax y N. Majluf. 2004

6.2 - Realizar el Diagnostico de la Empresa

6.2.1 - Análisis Externo

Para el análisis general y del entorno de la industria se realizará un levantamiento y recopilación de información mayoritariamente a través de la web, diferentes sitios, publicaciones respecto de los mercados y contextos a investigar; además de reuniones y entrevistas con otros competidores en el mercado de la cosmética natural y/o sustentable, las cuales se realizan en persona, sí poseen tienda física.

6.2.2 - Análisis Interno

El análisis interno comprenderá entender las competencias centrales del negocio, sus fortalezas y debilidades.

El trabajo a realizar constará de una constante indagación y retroalimentación por parte de la empresa y de sus dueños, lo que se traduce en dos tipos de análisis, uno con respecto a los recursos, capacidades y competencia centrales, y el otro con respecto a su cadena de valor. Para esto último se buscará entender todas las aristas de la cadena de valor descrito en 5.2.2.1, a través de entrevistas, revisión de documentos internos y visita a sus dependencias, para entender su funcionamiento.

Adicionalmente, se entrevista a distribuidores de la marca y tiendas de similares características que no son distribuidores de la marca, ya que ellos venden productos similares de otras marcas y entienden el mercado sustentable y sus consumidores. También se entrevista a potenciales clientes en contextos orgánicos para tomar su apreciación respecto al producto.

6.2.3 - FODA

A través del análisis interno y externo del negocio, se pretende concluir las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del negocio, con el motivo de entender qué tipo de estrategia llevan hoy en día el negocio, acorde a la matriz FODA planteada en la Tabla 1, comentarlo con la gerencia y pensarlo con ellos. De este cruce se obtendrán 4 posibles estrategias:

- Estrategia Fortalezas-Oportunidades
- Estrategia Fortalezas-Amenazas
- Estrategia Debilidades-Oportunidades
- Estrategia Debilidades-Amenazas

A partir de esto se formulará los lineamientos del plan de negocio, formular objetivos acordes y seguir con esta estrategia o cambiar a otra.

6.3- Formular el Plan Estratégico

Esta estrategia se formulará a través de diferentes objetivos estratégicos, los que deben mantener coherencia con los desafíos generados a partir de la misión y con las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas. En estos objetivos, se deberá definir el responsable de implementar, los indicadores necesarios para controlar su cumplimiento, metas realistas y un

primer hito.

Para definir la priorización de objetivos, se utilizará la herramienta de Balance ScoreCard [16], la cual permite fijemos objetivos a medidas tangibles, a través de mapas estratégicos, que nos permitirán ordenar las iniciativas acordes a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, interna, de cliente y financiera.

6.4 - Objectives and Key Results (OKR)

Con la intención de poseer un seguimiento y control de la estrategia planteada, la cual tenga la capacidad de controlar todos los objetivos y metas definidos para Khalu en el periodo estipulado, es necesario implementar una herramienta de control, que en este caso corresponde a la estructura que provee los OKR. Cabe destacar que los OKR planteados no necesariamente poseerán las características cuantificables que los caracterizan, debido a la necesidad que exigen las iniciativas.

Para poder definir los objetivos y resultados se tienen que seguir los siguientes pasos:

I. El primer paso consiste en la definición de metas de la organización, las cuales en este caso tienen que ir en línea con la formulación de la estrategia de la compañía.

II. El segundo paso corresponde a la definición de cada una de las iniciativas asociadas a los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

III. El tercer paso hace referencia a la fijación de las acciones claves a realizar para poder dar cumplimiento a cada objetivo e iniciativa planteada.

IV. El cuarto paso corresponde a la fijación de los resultados claves y los plazos de cada objetivo definido.

V. Finalmente para lograr tener un control de cada uno de los objetivos es deseable realizar un panel de control que permita monitorear el grado de avance y cumplimiento de cada uno de los objetivos definidos.

6.5 - Generar presupuesto para desarrollar el Plan estratégico

A partir del análisis interno planteado en el punto 5.2.2, en donde se realizará un análisis de la situación financiera del negocio y formulación del plan estratégico, se pretende realizar un presupuesto de los recursos e inversiones necesarias para llevar a cabo este plan. Esto comprenderá la cotización de los insumos necesarios y comparaciones, hasta llegar a una lista satisfactoria.

VII - ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

Una vez ejecutado el trabajo de memoria, se espera que se cumplan los objetivos planteados en la sección 4 de este documento, por lo que se espera obtener los siguientes resultados:

- Misión y visión declaradas, que muestren la filosofía y ética de la empresa, su compromiso con el medio ambiente y sus clientes, lo cual apoye al crecimiento de la empresa y forjar los lineamientos de esta.
- Un diagnóstico del contexto que engloba la empresa actualmente y las proyecciones a futuro, con un marco del escenario tanto nacional como internacional en el mercado de la cosmética sustentable, sus competencias y falencias internas a considerar.
- Un plan estratégico enfocado en la empresa y sus necesidades para alcanzar el crecimiento esperado, el cual está compuesto por objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores permitan a la empresa seguirlo y medirlo en el periodo estimado.

Cabe mencionar que las limitaciones y alcances de este trabajo se radican en la formulación de la planificación estratégica para el negocio, sus líneas de acción y tareas asociadas, un panel de OKR's para su monitoreo y presupuesto para su ejecución. La implementación de esta planificación queda fuera de los alcances del trabajo de memoria, así como el detalle operacional de esto.

VIII - PROCESO DECLARATIVO

La etapa declarativa representa el primer paso de la generación de una planificación estratégica, donde los dueños del negocio tienen la oportunidad de expresar sus sueños y aspiraciones para la empresa, además de admitir sus prioridades frente a sus productos, clientes y mercados a abordar a un mediano y largo plazo. Para este proceso se definió la visión y misión de la empresa, acorde al marco explicado en la sección 5.1.

8.1 - Visión

La visión permite a la empresa direccionar sus acciones hacia un futuro idealizado, lo cual incentiva al trabajo constante tanto de directivos como empleados y es la base para un éxito duradero. Es por esto que se vuelve fundamental plasmar los cimientos de la planificación estratégica a diseñar, a través de las secciones de la visión planteadas en la sección 5.1.1

Para esto se realizaron sesiones de conversación junto con los dueños de la compañía, donde se guio a través de actividades, de manera tal de encontrar los elementos que la definan. Estos elementos deben ser descubiertos y no establecidos indiscriminadamente.

8.1.1 – Ideología Central

La ideología central es lo que mantiene unida a una organización en el tiempo, de ahí la relevancia en poder comprenderla. Y para hacerlo, se distinguen dos elementos:

a) Propósito Central

Para el propósito central se utiliza una serie de iteraciones respecto a una pregunta inicial, utilizando la metodología de los ¿5 por qué? (extraído de Collins y Porras) hasta llegar a la razón de ser de la compañía. Como punto de inicio de la indagación, se plantea partir del cuestionamiento con el slogan de compañía, ya que es lo que buscan que resuene en los consumidores: Reinventa tu ducha.

A partir de ese punto inicial se cuestionó: “¿Por qué reinventa tu ducha?”, donde los dueños respondieron: “Para reinventar tus acciones, darle una visión ecológica a la ducha o baño.”, lo cual estaba aún lejos del propósito real de la marca, debido a que había una razón para esta “reinención”.

Seguido de esto, se hace la segunda iteración: “¿Porque reinventar los hábitos?”, a lo que respondieron:

- “Porque los hábitos cotidianos para el planeta, porque tenemos preocupación por el medio ambiente.”
- “Debido a que las cosas cambian rápidamente y hay que hacer ver que existen cosas que cambiar aún. Estar en constante cambio en pos del planeta”

Esto se acercaba un poco más a los principios ecológicos para la marca, pero seguía siendo muy general. Por lo que se indaga aún más: “¿Porque preocupación por el medio ambiente?”:

- “Porque existe una crisis global”
- “Porque al cuidar el planeta, cuida a la gente. Formular productos beneficiosos para la gente, con finalidad en el medioambiente.”

Esto ya se acercaba a un propósito formulado. Luego de dos iteraciones más salió a flote la importancia no solo de diseñar productos sustentables para la higiene, sino que la excelencia e innovación como pilares del desarrollo de la marca.

Bajo estos hallazgos se llega al propósito final:

“Crear productos y soluciones sustentables de excelencia, con el objetivo de estar a la par del cambio constante del planeta y tomar acciones al respecto.”

b) Valores Centrales

Los valores centrales son esenciales en la declaración estratégica de una empresa, ya que sintetizan los principios por los que se rige toda su actividad. Son las cualidades que distinguen la esencia de esta, por lo que apoyan a la fundación de una visión que los tenga en consideración.

Para esto a ambos fundadores se les solicitó realizar una lista de 10 valores que a cada uno les gustaría que un trabajador estrella siguiera y representara. Ambas listas se hicieron de manera independiente y una vez finalizadas se compartieron con todos. Se unieron ambas listas y se detectaron los valores repetidos.

Una vez finalizado esto, se pasó a una fase de eliminación de valores acorde a tres criterios o “trampas de valor”:

- Aspiracionales: suenan bien, aunque no definen la cultura.
- Permiso para jugar – nunca contrataré a alguien sin estas características. De tal forma, no se les puede llamar valores fundamentales
- Accidentales – ahora se cumple, aunque no se espera que sea esencial para todos para siempre.

Después de este proceso se queda con una lista más acotada de valores, de los cuales se discute cuales 3 a 5 serían los más representativos de la marca. Una vez decidido estos, se tienen:

- Creatividad en las soluciones.
- Proactividad en el trabajo.
- Flexibilidad a un ambiente dinámico.
- Pasión por lo que se realiza.

8.1.2 – Futuro Soñado

Finalmente queda plasmar el futuro soñado para Khalu, lo cual consiste en una actividad para los dueños de pensar la posición de la compañía en 10 a 30 años más. Pensar en cómo les gustaría que

se viera y que impacto les gustaría que tuviera en el mercado que está inserto u otros. A partir de harta discusión se llegó a:

“Khalu quiere ser la marca más vendida de productos sostenibles en Chile, entregando acceso a productos de calidad y sustentables en todas partes. Reinventar los hábitos de las personas, a través de la creatividad e innovación sustentable en una entrega de expresión única.”

De donde finalmente se puede rescatar una visión acotada que sería: “Reinventar los hábitos de las personas, a través de la creatividad e innovación sustentable”

8.2 – Misión

8.2.1 - Marco temporal

Los dueños de la empresa consensuaron que poseer un marco temporal de 3 años era apropiado para el negocio, la etapa de crecimiento y desarrollo en la cual se encuentran actualmente. Además, el mercado de la cosmética sustentable está innovando constantemente

8.2.2 – Prioridades y desafíos respecto a alcances y competencias únicas

a) Alcance de los productos

La formulación de la línea capilar, que consiste en shampoos y acondicionadores, son los productos más reconocidos y representativos de la marca, ya que partieron con ellos, por lo que los dueños declaran estar satisfechos con ellos y no pueden dejar de darles prioridad en su desarrollo e innovación en la formulación. La línea facial es una línea de productos muy nueva de la marca, por lo que la formulación y desarrollo de nuevos productos para esta está iniciando y seguirán formulando a futuro.

Adicionalmente, declaran que la línea de productos zero-waste no seguirá teniendo la entrega que tiene hoy en día (reventa de productos de otro productor), sino que poseerán productos creados por ellos, pero con menor prioridad que los otros, como jaboneras de plástico reciclado.

Con respecto a las nuevas líneas de productos a desarrollar, los dueños declaran que una vez obtenida su certificación de laboratorio HBO, planean abordar nuevos productos e incluso mercados, como es el tema de venta de insumos a granel para personas y otros productores o productos de limpieza para el hogar, pero estos siempre tendrán una prioridad menor al desarrollo de nuevos productos bajo las líneas ya existentes o aceites esenciales, que seguirían agregándose a las categorías existentes.

Actuales	-- --	-	E	+	++
Capilar				X	
Corporal			X		
Facial				X	
Mascotas			X		
Productos Zero Waste		X			

Nuevos	-- --	-	E	+	++
Productos para limpieza de hogar		X			
Aceites esenciales y vegetales				X	
Venta de insumos a granel			X		
Nuevos productos en líneas existentes				X	

Tabla 1: Evaluación de prioridades del alcance de los productos.

b) Alcance del mercado

Respecto a los mercados existentes, actualmente la marca presenta dos tipos de clientes ya mencionados: los que compran a través de la página y los locales distribuidores de productos a lo largo de Chile. Ambos presentan alto valor para la marca, por lo que sus esfuerzos en el marco temporal no dejarán de lado ninguno de los dos.

En cuanto a los nuevos mercados, se busca dentro del marco temporal la posibilidad de abrir sus propias tiendas a futuro, por lo que el tipo de cliente que abordaría entraría dentro de la categoría B2C, pero tendría posiblemente características distintas al consumidor de la página web. Además, debido a las nuevas líneas de negocio propuestas, como es la maquila de productos de otras empresas y la venta de insumos a otros negocios o emprendimientos, se abren nuevos mercados que abordar, con distintas necesidades y propuestas; a los cuales se les da una prioridad alta igual que a la tienda física.

Actuales	-- --	-	E	+	++
B2C (página)					X
B2B (distribuidores)					X

Nuevos	-- --	-	E	+	++
Cientes tienda física				X	
Cientes insumos			X		
Cientes maquila (certificado)				X	

Tabla 2: Evaluación de prioridades del alcance de los mercados.

c) Alcance geográfico

Debido a las limitaciones que presenta el mercado de la cosmética chilena, hace sentido que la presencia y alcance de Khalu solamente llegue al territorio nacional y a través de distribuidores pequeños. Es por esto que, a los dueños les hace sentido seguir potenciando el mercado chileno, para perseguir la visión de poseer presencia nacional como marca sustentable.

Evaluando las prioridades de los alcances a nuevos lugares, se explicita a Argentina como un mercado atractivo para la marca, tanto en oportunidades como contactos personales en el país, por lo que se le asignará prioridad, al igual que evaluar otros países que puedan ser atractivos.

Actuales	-- --	-	E	+	++
Chile					X

Nuevos	-- --	-	E	+	++
Argentina				X	
Latinoamérica				X	

Tabla 3: Evaluación de prioridades del alcance geográfico.

d) Alcance de las competencias únicas

Dentro de las competencias únicas del negocio, se reconocen bastantes aristas del negocio y conocimiento como competencias únicas, de las cuales es prioridad para los dueños la presentación y diseño del producto, lo que ellos consideran distinto e innovador frente a la entrega de la competencia, ya sea el packaging, el formato del producto o su composición. Adicionalmente, los principios de la compañía, respecto a su cadena de distribución, alianzas y producción en base a la sustentabilidad son una competencia que destacan frente a otras propuestas similares, que nacen a partir de una potencial ganancia y no una base de conciencia y preocupación por el planeta.

De las competencias nuevas que buscan desarrollar en el marco temporal planteado, se destaca la incorporación de un equipo de trabajo, que los apoyen en labores de las cuales no son expertos o de las cuales podrían desligarse para enfocarse en el crecimiento de la marca, por lo que se le entrega una prioridad alta que busque tener un impacto significativo en su compañía.

Actuales	-- --	-	E	+	++
Formulación				X	
Producción				X	
Diseño en la presentación (packaging)					X
Innovación en nuevos productos				X	
Capacidad de crecimiento			X		
Transparencia y/o principios de la compañía					X
Calidad de insumos				X	
Alianzas comerciales				X	

Nuevos	-- --	-	E	+	++
Equipo de trabajo					X
Diseño				X	
Maquinaria				X	
Alianzas				X	

Tabla 4: Evaluación de prioridades de las competencias únicas.

8.2.3 - Desafíos generados a partir de alcances y las competencias únicas

Desafíos de alcance de los productos:

- En la producción existe dificultad de inversión en materiales.
- Planificación de creación de producto, ya que toma tiempo, estudio, testeado y entender impacto en mercado, lo cual quita tiempo de otras labores esenciales del negocio.
- Incorporar nuevo equipo de trabajo y tiempo de estudio para productos nuevos, como línea de limpieza hogar.

Desafíos de alcance del mercado:

- Generación de una estrategia de penetración de mercado, entender el customer journey.
- Planificación de la estrategia de marketing para las nuevas líneas de clientes, saber llegar a ellos sin perder esencia de la marca.
- Llegar a clientes maquila sin asociar los servicios a la marca para los clientes B2B o B2C.

- Creación de fuerza de venta para nuevas líneas.

Desafíos de alcance geográfico:

- Lejanía geográfica de distribuidores entorpece la venta del producto y formación de alianzas, tanto en comunicación como distribución del producto.
- Estudio de nuevos mercados a entrar, aprender de sus regulaciones.
- Inversión monetaria y de tiempo en certificaciones de países a entrar.

Desafíos en alcance de las competencias únicas:

- En producción, formulación y diseño: inversión monetaria y de tiempo en I+D.
- Los desafíos de los principios de la compañía constan en la comunicación de ésta a clientes y potenciales alianzas.
- El uso de insumos de calidad y las alianzas generadas presentan una inversión en búsqueda y recolección de información.
- Para las competencias nuevas se presentan desafíos de reestructuración organizacional, modificar el laboratorio existente, uso de espacio y regulación de contratación de trabajadores.

8.2.4 - Declarar misión

Una vez realizadas ambas actividades, lo cual terminó en la definición del marco temporal, las prioridades y desafíos de alcances y competencias únicas, se procede a formular la misión de la empresa:

“Crear productos que brinden soluciones para la higiene de esencia sostenible y sustentable, innovando en su producción y diseño. Utilizando el negocio para enfrentar los desafíos ambientales y la regeneración a través de la eliminación del plástico de un solo uso en el hogar”.

IX - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

9.1 – Análisis Externo

9.1.1 - Análisis del entorno de la industria

Para el análisis externo se realiza un análisis del entorno de la industria, bajo el marco de las 5 fuerzas de Porter, como se describe en la sección 5.2.1.1. En la Figura 7 se puede apreciar los grados obtenidos para cada una de las fuerzas dentro del mercado de la cosmética sustentable.

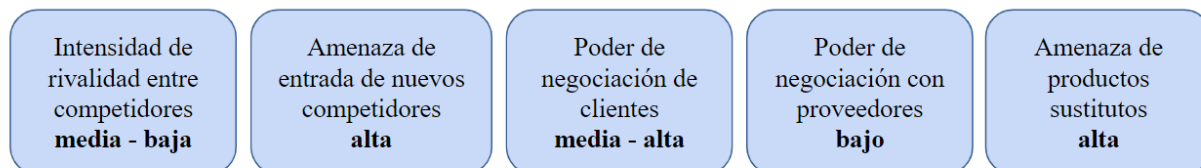


Figura 10: Resumen de análisis de entorno de la industria de cosmética sustentable.

El nivel de los grados entregados para cada una de las fuerzas se explica de la siguiente forma:

a) Intensidad de la rivalidad entre competidores

En Chile, el mercado de la cosmética sustentable y de higiene sustentable está altamente fraccionado, con competidores de alta presencia y un sin número de competidores pequeños que apuntan a distintos segmentos.

Debido a lo nuevo del mercado, principalmente en Chile y América Latina, aún no se establecen competidores fijos que presenten una rivalidad significativa. El producto sigue compitiendo como sustituto de los shampoo tradicionales líquidos, donde posee una baja participación de mercado, tanto a nivel nacional como mundial, como se puede ver en la figura 11. Esto presenta una ventaja para el ingreso de competidores nacionales que puedan posicionarse como referentes dentro del mercado chileno.

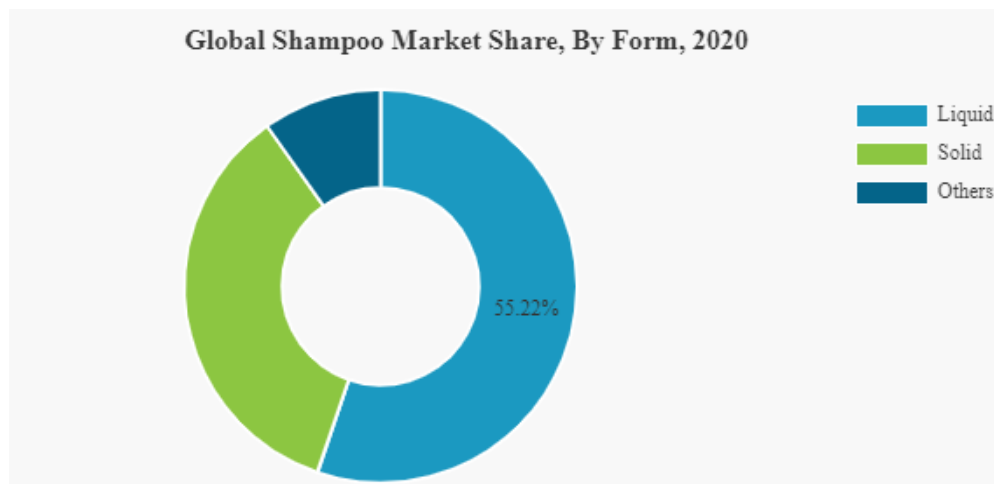


Figura 11: Market share del mercado del shampoo a nivel global según su presentación. Fuente: Marketwatch.com

A pesar de esto, existen marcas ya establecidas hace un largo tiempo en el país. Lush Cosmetics no solamente es el mayor actor de cosmética sustentable a nivel mundial [25], sino que es el mayor referente en Chile. Con la entrada al país en 2016, Lush presenta una estrategia de penetración a través de canales en sus propias tiendas y no a través de distribuidores alternativos, lo cual implica una alta inversión y visibilidad. Hoy en día presenta 13 tiendas a nivel nacional.

Es por esto que, es importante analizar la competencia a nivel de los grupos estratégicos [11], ya que la rivalidad es mayor dentro de estos que entre los distintos grupos, debido a que al interior de cada uno se encuentran empresas que comparten estrategias.

La Figura 12 muestra la diferencia entre los grupos estratégicos percibidos en este mercado. En el grupo A se encuentran las firmas más relevantes de la industria, con mayor inversión en canales físicos y visibilidad a través de distintos medios, lo cual se refleja en un precio más alto de los productos. En esta categoría lidera Lush, pero también hay marcas como Yves Rocher y Natural Detox, donde esta última es una marca chilena. Este grupo se caracteriza por posicionar el producto como un producto de lujo, teniendo locaciones en sectores que habitan grupos socio económicos altos.

El grupo B está enfocado en llegar a grupos de preferencias y estilos de vida específicos, como es la propensión a una vida sustentable, dieta vegana, entre otros. Esto se ve reflejado en grupos etarios de adultos jóvenes o millenials principalmente, con plaza de tiendas físicas o distribuidoras acorde a estos principios. Existe poca diferenciación entre estos competidores a nivel de presentación de producto, pero alta lealtad a su funcionalidad. La ausencia de costos de tiendas propias, en la mayoría, permite tener precios más bajos y competir contra los actores más grandes. Se estima que el líder de este grupo es Be Simple, que a pesar de presentar tiendas físicas posee precios competitivos y principios alineados a este grupo.

Finalmente, el grupo C corresponde a emprendimientos y pymes que poseen venta informal de sus productos. Estos se caracterizan por tender a lo artesanal en su presentación, poseer venta no regularizada por redes sociales y no tener RUN de empresa. El tamaño de este grupo es difícil de medir, pero se enfocan en poseer productos de bajos precios y distribución orgánica.

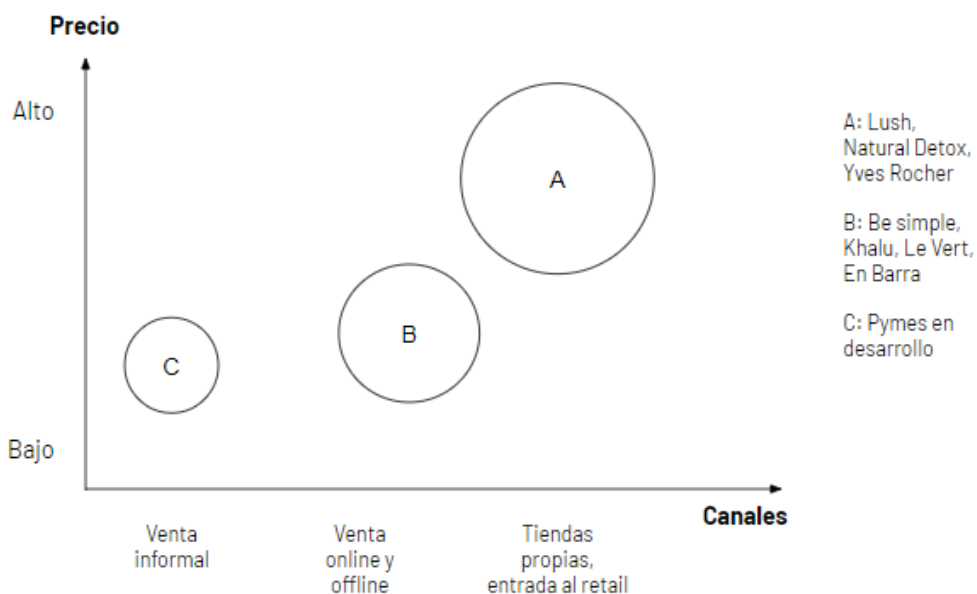


Figura 12: Diferenciación entre grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

Los productos de esta industria ya poseen una presentación estándar y poco diferenciada, que está presente a lo largo de todos los grupos. Las barras poseen tradicionalmente presentaciones de 80 grs, lo que equivale a entre 60 – 80 lavados o 3 botellas de agua [4]. Algunas marcas poseen presentaciones de 100 grs, otros de 60 grs, pero todas presentan líneas de shampoos y otros productos de higiene enfocados en el tipo de pelo del cliente o piel, lo cual va acorde a las tendencias de la cosmética mundial [19].

El márketing asociado suele apoyarse de dos pilares: la sustentabilidad y lo natural del producto, donde ciertas marcas se enfocan en un aspecto más que en otro. Este mercado no suele utilizar medios tradicionales de promoción, como es la televisión o radio, pero invierten en presencia en línea y redes sociales. Cabe destacar que todos los grupos poseen entrega a todo Chile a través de distribuidores propios o externos, como Starken, Chileexpress o pymes de delivery. El canal de distribución más comúnmente usado a nivel mundial sigue siendo online, independiente del tamaño de la marca, atrapando el 70,5% de los ingresos totales registrados al 2018 [28].

Se percibe que el mercado de cosmética sustentable presentó un crecimiento lento hasta 2019 a nivel mundial, con una valuación de USD 10.2 millones a 2018 y una proyección de 7.6% para 2025 [26]. Debido a la pandemia y las políticas mundiales de erradicación de plásticos, este panorama cambió drásticamente, con USD \$214 millones registrados en 2019 y un CAGR del 22% para 2026 [27]. El crecimiento lento de un mercado fomenta a la intensidad de competencia, pero el crecimiento repentino de éste disminuye la competencia, incentivando a más participantes a entrar sin representar una fuerte amenaza.

Adicionalmente, los principales consumidores de productos sustentables, específicamente shampoo en barra, se encuentran en Estados Unidos, con el 65.7% del total de ingresos reportados por este mercado en 2018, mientras que Sudamérica representa el 10% solamente [28].

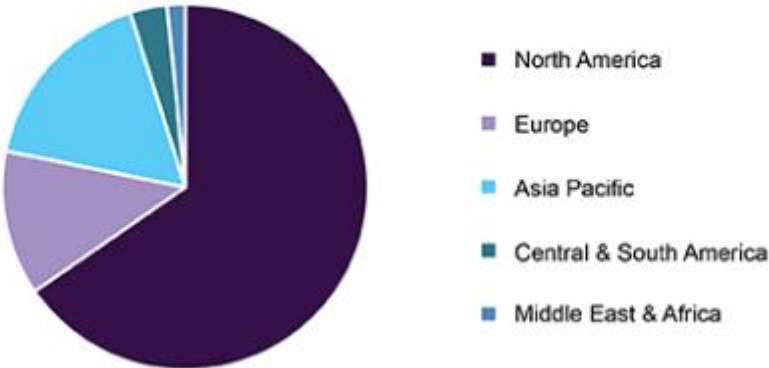


Figura 13: Ingresos reportados por el mercado de shampoo en barra, por zona continental. Fuente: Granview Research.

En conclusión, al tratarse de un mercado aun novedoso y fragmentado, este no está concentrado aún, teniendo varios actores grandes a nivel internacional, pero poca influencia en el mercado latinoamericano, lo que permite una competencia más concentrada dentro de los grupos estratégicos que entre ellos. A pesar de esto, la intensidad de competencia sigue siendo baja dentro del mercado en general.

b) Amenaza de nuevos entrantes

Dentro del mercado de la cosmética sustentable, existe distintos niveles de dificultades y beneficios dependiendo de a que escala buscan entrar a este mercado; es decir, dependiendo del grupo estratégico al que la empresa pertenecería o apunten a pertenecer al entrar a competir, se enfrentará con distintas barreras de entrada.

Al ser estos productos no hechos a la medida, empresas internacionales de gran escala que busquen entrar a competir al mercado de la cosmética sustentable podrían aprovecharse de una economía de escala que provee el tener posibles fábricas a niveles regionales que puedan producir grandes cantidades de producto, capacidad de inversión en maquinaria, desarrollo de mejores formulas al tener experiencia en el negocio, buena red de distribución y conexiones con el retail, entre otros.

Hay que tener en consideración que los productos de cosmética sustentables no poseen una longevidad muy grande en un estante, debido a que principalmente se caracterizan por no tener preservantes en su composición; por lo que, idealmente, estos productos no deben estar más de un mes almacenados antes de su venta, para beneficiarse de un uso adecuado. Entonces, si bien se pueden aprovechar economías de escala en la producción, es vital tener una inversión en almacenaje adecuado (frío) y red de distribución si se busca abarcar grandes regiones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta de que los consumidores del mercado de la cosmética sustentable tienen o suelen tener un marco de principios que apunta al cuidado del planeta a través del uso de estos productos de higiene. Si un competidor de la industria de la higiene o cosmética tradicional busca entrar a este mercado, se encontrará con una barrera ética que implica la comercialización de sus otros productos que sí generan contaminación, como shampoo con envases plásticos.

Posiblemente la mayor barrera de entrada que posee este mercado es de carácter de política pública, lo cual se representa en la certificación para la comercialización en retail y exportación o importación de productos cosméticos. Independiente de la región en la cual se busque entrar, ya sea Chile o el extranjero, cada región o país posee regulaciones estrictas respecto a que se puede comercializar y que no con respecto a cualquier preparado que se destine a ser aplicado externamente al cuerpo humano. Esto presenta limitaciones importantes en la escalabilidad de nuevos competidores, como es el poder exportar legalmente a países extranjeros, no tener acceso a compra de insumos de laboratorios certificados que poseen precios más bajos que el retail, venta en lugares visibles como es supermercados o farmacias, entre otros. En Chile esto lo regula el ISP como se explicó en la sección 2.7.

La alternativa para empresas que no están dispuestas a invertir en certificaciones es maquilar sus productos, lo cual les daría acceso rápido a lo previamente mencionado, pero mermando considerablemente sus márgenes.

Esta obtención de certificación suele significar una inversión importante de parte del competidor entrante, lo cual evita que competidores de baja escala entren a competir con grandes empresas internacionales que ya poseen esta inversión hecha anteriormente, debido a que comercializar productos cosméticos líquidos requiere una certificación más estricta que los productos cosméticos sólidos, que son la propuesta más clásica de la cosmética sustentable.

En cambio, si se habla de un grupo estratégico que busque partir a una escala más baja, como una pyme que fabrica productos desde su hogar y no busca entrar al retail o exportar, las barreras de entrada son bastante bajas. La inversión que representa los insumos de creación y distribución de los productos son ligeramente bajos, siendo alrededor de \$80.000 CLP el mínimo que se llegaría a invertir en insumos, y vender por redes sociales es gratis, siendo el envío pagado por los compradores.

Independiente de la escala que se busque entrar, la diferenciación del producto es clave en este mercado, debido a la etapa en la cual se encuentra, este sigue siendo bastante nuevo, teniendo la oportunidad de aún innovar en sus presentaciones y entregas. Se verá beneficiado un competidor con experiencia y buenas conexiones.

Por todo lo anteriormente mencionado, la alta cantidad de competidores pequeños existentes y la facilidad de acceso de empresas internacionales o grandes de la cosmética tradicional al mercado, se considera que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

c) Poder de negociación de clientes

Como empresa productora, sus clientes deben ser separados en venta mayorista (B2B) y venta al detalle (B2C). Los primeros corresponden a locales pequeños, usualmente de venta de productos a granel, naturales y, más que nada, de índole sustentable. Los segundos son sus clientes que compran directamente desde su página web.

Si hablamos de los locales distribuidores, se podría considerar que su poder de negociación es medio a bajo. Esto se debe a que, tanto para la marca Khalu como sus competidores, este mercado ha surgido predominantemente por el canal de venta web, en conjunto con las tendencias sustentables y el surgimiento del e-commerce, debido al contexto sanitario de 2020-2021. Entonces, solamente el 30% de las ventas realizadas en 2021 en Khalu correspondieron a este tipo de cliente, demostrando que, si bien este presenta una entrada constante de ingreso, no es su fuente predominante.

Habiendo dicho esto, este tipo de cliente sí tiene cierto nivel de poder, debido a que el cambio de un proveedor a otro no conlleva ningún costo asociado, ya que, al ser locales independientes, no poseen contratos que los amarren. Otro factor importante es que los productos de este mercado no están fuertemente diferenciados aún, teniendo incluso iguales diseños y siendo casi indistinguibles una marca de otra a la vista, por lo que su diferencia radica fuertemente en su desempeño y lealtad que genera a los clientes.

Es por esto que, una empresa se verá beneficiada en diferenciación no solo en el diseño del producto en sí, pero las relaciones que generen con estos tipos de cliente. El servicio pre y post venta, los acuerdos comerciales de venta al por mayor y el cumplimiento de acuerdos, además de acceso a pagos a plazo harán que una empresa productora destaque sobre otra.

Otro factor de riesgo es la potencial integración hacia arriba de parte de estos clientes, donde al tener su local propio, no necesitan certificación alguna para vender este tipo de productos, teniendo pocas barreras de entrada como ya se mencionó anteriormente.

En cuanto a los clientes de la página web, estos poseen poder de negociación medio, debido a los factores ya mencionados: productos poco diferenciados, abundancia de oferta y el costo nulo de cambiarse de un proveedor a otro. Adicionalmente, estos representan el 70% de la venta total del negocio, por lo que, si bien los precios son competitivos, existe amenaza reconocible. Por esto se considera que esta amenaza es media.

Es por todo esto que, considerando los dos grupos de clientes que Khalu atiende y sus correspondientes características, se determina que el poder de negociación de los clientes en este mercado es medio – alto: poseen abundante oferta y costo nulo de cambio, pero si bien esto es importante, su comportamiento no afecta a la propuesta de valor o principios de las empresas de este rubro. El precio de los productos, producción y formulación no suelen comprometerse para atraer segmentos mayores o alcanzar clientes fuera del target.

d) Poder de negociación de proveedores

Para la producción de cosmética sustentable, y cosmética en general, es necesario el uso y obtención adecuada de ingredientes e insumos claves que diferencian completamente la composición y desempeño del producto. Su capacidad de almacenamiento también se ve comprometida por una formulación inadecuada o uso de ingredientes de mala calidad, por lo que los insumos son fundamentales a la hora de formular productos de higiene, más aún de índole zero – waste.

Nuevamente, el poder de negociación va a ir fuertemente relacionado con el grupo estratégico al cual se busque entrar en este mercado, debido a las barreras de políticas públicas mencionadas en la sección b). Los ingredientes que se pueden utilizar en la composición de cosmética sustentable son innumerables, debido a que cada marca posee su formulación personal, pero los compuestos químicos de los cuales más dependen estos productos son los SCI², BTMS³, Micas⁴ y aceites esenciales.

El mercado de proveedores de estos compuestos químicos o aceites está poco concentrado, existen numerosos proveedores privados, “retail” como lo refieren los gerentes de la empresa, los cuales pueden ser encontrados online, tanto dentro como fuera de Chile. Estos son solamente proveedores o importadores de compuestos que venden a granel, no regulados por ninguna entidad sanitaria, por lo que cualquier individuo puede tener acceso a ellos y no se tiene certeza de su calidad de producto.

Es por esto que existe mediana competencia entre los proveedores, encontrando amplia gama de formatos y precios, y no se incurre en ningún costo por cambiar de un proveedor al otro. Adicionalmente, si bien estos compuestos son los más clásicos en la composición de productos cosméticos sustentables, se sabe que existen sustitutos para todos los compuestos mencionados. Cabe mencionar que estos sustitutos significan un aumento en los costos de hasta 6 veces más [23], poseen proveedores más escasos y tienen manejo un poco más complicado, por lo que cambiar de composición sí implica un costo importante asociado, especialmente si perteneces a un grupo estratégico de baja escala.

² SCI: Sodium cocoyl isethionate, compuesto obtenido de aceite de coco y parte sintética [20]

³ BTMS: Behentrimonium methosulfate, sal en forma de sulfato. [21]

⁴ Micas: mezcla de metales responsables de la pigmentación [22]

Por esta composición del mercado informal de los insumos, se tiene poco poder de negociación con los proveedores, debido a que su rubro es mayormente la venta a granel y no se especializan en ventas B2B.

Si se entra a un grupo estratégico de mayor escala, una vez obtenida la certificación otorgada por ISP u otra entidad de la región a acceder, existe la apertura de laboratorios certificados por esta institución, los cuales solamente proveen a empresas que posean la certificación adecuada. Esto le da a la empresa acceso a insumos de calidad certificada, mejores precios y acuerdos comerciales con los laboratorios.

En Chile existen 35 laboratorios de fabricación cosmética o venta de insumos aprobados por el ISP [24], por lo que este mercado de proveedores certificado se encuentra mucho más concentrado, asumiendo por consiguiente más competencia y precios establecidos, por lo que, más allá de precios de venta por mayor, no se tiene mucho poder de negociación con estos.

Otro insumo importante es el packaging compostable o ecológico que poseen los productos (cartón principalmente), en donde existen muchos competidores que pueden entregar un mejor o peor servicio y precio. Se puede estimar un poder de negociación alto, pero no es un insumo tan importante como los anteriores.

e) Amenaza de productos sustitutos

Como en toda industria se debe competir tanto con las empresas del rubro como también con aquellas que generan productos que satisfacen similares necesidades. En el caso de la industria cosmética, en particular de la higiene, estas empresas son un actor fundamental en el desarrollo del mercado de higiene sustentable.

La industria de la cosmética e higiene posee una larga historia, una colección abundante de empresas y productos establecidos, los cuales han evolucionado durante décadas, adaptándose a los cambios del mercado, las preferencias de los consumidores y los avances tecnológicos. Estos productos consisten actualmente en shampoos, acondicionadores, cremas y cualquier otro producto de higiene que viene en formato líquido, presentado en contenedores de plástico principalmente.

Este formato de productos son los establecidos en las rutinas de las personas y los hábitos de higiene a nivel mundial. El mercado chileno de la higiene está fuertemente dominado por marcas internacionales. Se sabe que en Chile existen 30 laboratorios que contribuyen con el 85% de las ventas del sector, esta cifra incluye a empresas de capitales extranjeros como L'Oréal, Beiersdorf, Procter & Gamble o Unilever, que actúan también como importadores y aportan el 60% de los productos consumidos nacionalmente [18].

El mercado chileno del cuidado del cabello registra un CAGR de 2,07% entre 2020 – 2025 [19], y si bien este mercado es altamente competitivo y presenta altas barreras para llegar a competir como sustituto, se ha visto una tendencia relativa a los productos tanto cosméticos como de higiene naturales, orgánicos y cruelty free [18], además de la búsqueda del bienestar y sostenibilidad cuando se trata del cuidado del cabello [19].

Adicionalmente, se ha visto un crecimiento en el surgimiento de tiendas independientes y especializadas de higiene y cosmética en el mercado chileno y mundial, presentando un crecimiento

constante entre 2016 – 2019 [19], como es el caso de L'Oreal SA y The Body Shop, los cuales se enfocan en atenciones personalizadas con amplias líneas de productos enfocados a problemáticas específicas de los clientes, de lo cual se puede beneficiar el mercado de la cosmética sustentable, que predominantemente se encuentra en este tipo de canal físico.

La presentación zero waste de productos de higiene han existido siempre, pero no ha sido hasta los últimos 10 años que han empezado a tomar mayor relevancia como posibles sustitutos de los formatos líquidos conocidos, dado el contexto de urgencia relacionado al cambio climático y el efecto del plástico en esto.

No presenta ningún costo para el consumidor el cambio al producto sustituto, el precio de éste suele ser mucho más barato por unidad que la versión sustentable, debido a que el shampoo sólido rinde el equivalente a 3 botellas de shampoo de 200 ml [4], por lo que, si se compra el equivalente en shampoo líquido, el shampoo sólido es más económico; pero este hecho y otras propiedades aún no están ampliamente difundidas en los consumidores de productos de higiene. Otro factor en contra es la plaza de los productos de higiene sustentables, los cuales se encuentran mayoritariamente online o tiendas independientes de una sola locación, haciendo difícil la visibilidad masiva al público y acceso a éste.

Considerando todo lo anterior, podemos concluir que existe una alta amenaza de productos sustitutos en la actualidad, debido a su posicionamiento histórico, tanto en marcas de renombre mundial como rutina de las personas, lo cual es difícil cambiar. No obstante, existe un importante grupo de personas interesadas en realizar el cambio a opciones más sustentables [40], y la globalización, en conjunto con las redes sociales, permite el acceso al conocimiento de nuevos sustitutos sustentables.

9.1.2 – Conclusiones de Análisis Externo

Finalmente, luego del análisis del entorno y contexto, se deben visualizan las oportunidades y amenazas que éste entrega. Cabe destacar que pueden existir otras oportunidades, pero se deben tener consideración las estipuladas en el proceso declarativo.

a) Principales Oportunidades

- Mercado emergente y en crecimiento.

Como se planteó en varias secciones, el contexto de urgencia sobre la crisis climática ha ido en aumento en los últimos años y esto solamente seguirá creciendo, por lo que todas las industrias paulatinamente irán cambiando sus productos para acomodar las regulaciones y exigencias que impongan las políticas públicas, como es la ley REP en Chile [32]. Se debe aprovechar la oportunidad de primer participante cuando aún existe una competencia poco concentrada.

- Clientes con poco fidelizados a las marcas.

En conjunto con presentar nula pérdida de cambio permite que, de crear productos de calidad diferenciadora, esto atraiga fácilmente a nuevos clientes, debido a que los clientes se fidelizan más por la funcionalidad que el renombre de marca actualmente en este mercado.

- Competidores altamente segmentados.

La barrera de certificación para la entrada al retail y expansión es una oportunidad importante de diferenciación y salto de un grupo estratégico medio a otro de alta gama y posicionamiento. El salto desde un emprendimiento a una empresa establecida rara vez posee un hito tan marcado y ayuda a diferenciar fácilmente quienes son tu competencia, tener mejores y mayores plazas para los productos, además de mayores márgenes.

- Espacio para la innovación.

El actor más grande a nivel internacional sigue procesando gran parte de sus productos sustentables a mano, poseyendo solamente la maquinaria necesaria automatizada. Existe aún un espacio para la innovación a nivel de producción y desarrollo de maquinaria que optimice los procesos, además de presentación del producto.

b) Principales Amenazas

- Hábitos de consumidores establecidos globalmente.

El formato de los productos de higiene a nivel mundial está fuertemente establecido en las rutinas de las personas y los hábitos de los consumidores. Actualmente, el formato líquido contenido en botella plástica presenta una fuerte amenaza al crecimiento del sustituto sólido o zero-waste, debido al desconocimiento de la población en el uso, propiedades, rendimiento y existencia en general de este último; en comparación con la conveniencia y facilidad de uso del líquido.

- Sustitutos fuertemente posicionados.

Si bien las tendencias mundiales apuntan al crecimiento de este mercado, esto no significa que sea un mercado grande en comparación con la cosmética e higiene tradicional. El mercado de shampoo líquido sigue siendo el que domina el formato y venta, teniendo aún buenas expectativas de crecimiento. Sin mencionar que poseen renombre en el rubro, por lo que, de entrar al mercado de cosmética sustentable, estos podrían aprovecharse de este activo para capturar gran parte del mercado poco informado, ya que las barreras de entrada para estos son casi nulas. Prueba de esto es el lanzamiento de shampoo en barra de Garnier el 2022 [29].

- Alta amenaza de entrada de nuevos competidores.

Si bien la barrera de certificación de parte del ISP previene que marcas y emprendimientos pequeños sean ampliamente comercializados en el retail o exportados, esto no previene que estos puedan entrar al mercado del todo o competir dentro de cualquier grupo estratégico, presentes o no dentro del retail incluso. Para instaurar una marca propia se necesita poco capital, para comercializar en una tienda propia no se necesita certificación y si se busca, se puede maquilar los productos.

- Proveedores con alto poder de negociación.

Si se consiguen insumos en el retail o a través de laboratorios certificados, el panorama es bastante distinto, pero los proveedores de igual manera presentan alto poder de negociación en ambos mercados. Esto presenta una problemática para empresas de baja escala que buscan mejores acuerdos comerciales, pero no pueden justificar la compra mínima que exigen los laboratorios.

- Productos con poca vida útil.

Los productos de cosmética sustentables no poseen una longevidad muy grande en un estante, debido a que se caracterizan por no tener preservantes en su composición. Idealmente, estos productos no deben estar más de un mes almacenados antes de su venta, para beneficiarse de un uso adecuado. Esto presenta una amenaza a la introducción del producto a la población, debido a que no encaja con las capacidades de almacenamiento y manejo de los formatos líquidos, por lo que es necesario poseer una cadena de suministro y logística adecuada para crecer en este mercado.

9.2 – Análisis Interno

9.2.1 – Análisis de Recursos

La primera parte del análisis interno corresponde a la identificación de los recursos de Khalu. Dentro de los recursos que posee la empresa, se deben diferenciar los recursos tangibles e intangibles.

Recursos tangibles

- Maquinaria de diseño propio y comprada

Khalu se abastece y utiliza maquinaria comprada en el mercado para su procesamiento actual. Además de esto, existe en desarrollo maquinaria de diseño propio que automatizaría el prensado de sus productos sólidos, como los shampoo, optimizando sus procesos y recursos humanos. Actualmente esta máquina sigue en fases de prototipado, por lo que recurren al prensado manual como opción. A pesar de esto, la empresa cada vez invierte más recursos en ampliar su potencial productivo, adquiriendo maquinaria acorde, como es un destilador para aceites esenciales.

Las maquinas de mezclado permiten generar materia prima para 100 unidades a la vez, por lo que este sería el cuello de botella en la producción.

- Página web

Uno de sus principales recursos actualmente es su página web, en la cual ejercen el 70% de sus ventas y es un medio esencial para transmitir la filosofía de la empresa, describir el producto y mostrarse al mercado.

- Gama de productos sustentables

Si bien se posee una competencia más definida en el mercado de los shampoo sólidos, Khalu posee un catálogo de soluciones sustentables de higiene que no se enmarcan en solamente un tipo de producto, los cuales han sido diseñados para diferenciarse en rendimiento y efectividad.

Recursos intangibles

- Certificación ISP

La obtención de la Certificación ISP para su laboratorio de bajo riesgo (HBO) en abril 2022 entrega una fuerte diferenciación y ventaja competitiva frente a los competidores de su grupo estratégico actual.

- Red de contactos y distribuidores nacionales

Con 20 locales fijos y 10 más en tramitación, Khalu ha tomado una estrategia de penetración mediante locales distribuidores que llegan a su público objetivo. Esta red de contactos es de alta prioridad para la empresa.

- Formulación de productos

La formulación de sus productos es a base de lo cual compiten principalmente en este mercado, poniendo gran cuidado en no difundir las recetas a modo de mantener su calidad exclusiva y distinguible.

- Personal con competencias desarrolladas

Hoy en día poseen 3 trabajadores de tiempo completo, con 2 siendo los dueños de la empresa. Uno de los fundadores posee experiencia y título en el área de ingeniería mecánica, mientras que el otro fundador presenta altas capacidades en venta y marketing. Adicionalmente, cuentan con un químico farmacéutico que apoya a la formulación y alianza con diseñadores para el packaging.

9.2.2 – Capacidades de la empresa

Una vez identificados los recursos que posee la empresa, es vital reconocer las capacidades de Khalu, las cuales surgen de la combinación entre sus recursos tangibles e intangibles.

- Capacidad de innovación

Las competencias del personal se complementan entre ellas, logrando desarrollar aristas del negocio que permiten innovar en procesos productivos, como el diseño de maquinaria propia o manejo de maquinaria especializada, lo cual los independiza de la cadena de distribución de insumos, logrando márgenes potencialmente superiores.

- Servicio efectivo al cliente

Las alianzas B2B logradas por el negocio son una capacidad distintiva de la marca, lo cual sus proveedores destacan con alto valor al momento de elegir una marca sobre otra. Su trato profesional y flexible es bien recibido por los distribuidores, logrando buenas relaciones y acuerdos con estos, lo cual ha generado exclusividad como proveedores de cosmética en cada uno de ellos.

- Diseño y producción que dan por resultado productos confiables

El equipo gerencial se especializó en entender y probar fórmulas que entregaran productos de calidad, con un diseño distinguible y limpio. Esto lo demuestran concretamente a través de barras con alto nivel de compactación, utilizando insumos específicos y mínimo uso de agua (3%) [4], lo cual asegura una longevidad mayor en la barra sin romperse y presentación más limpia, logrando plasmar su logo en cada una. Para una referencia ver Anexo F.

- Impecabilidad en entrega de productos

La entrega de sus productos es una prioridad para el negocio, ya que la excelencia y pulcritud son valores que buscan transmitir a sus clientes, por lo que el diseño de estos siempre ha estado acompañado por especialistas para asegurar la efectividad y formato fácil de usar. Además de tener una cultura de chequeo riguroso para asegurar homogeneidad de producto y empaques que permitan mantener la integridad del producto bajo ciertas temperaturas y capacidad de ser compostable.

- Contacto hacia el exterior y apertura de mercado

Obteniendo recientemente la certificación ISP a nivel nacional, esto le abre las puertas a la marca a expandirse a nuevas plazas, como el retail y el extranjero.

9.2.3 – Competencias Centrales

Acorde a los criterios mencionados en la sección 5.2.2.3.1, se tiene que las capacidades que pueden ser competencias centrales serían:

- Flexibilidad en el desarrollo de productos y servicios, acorde a tendencias del mercado y sus clientes

La recepción de feedback es algo importante para la empresa, siendo flexibles y experimentales en la expresión de su visión, teniendo constante comunicación con los clientes, lo que permite que desarrollen productos que solucionen los dolores del cliente.

- Capacidad de desarrollo de productos efectivos y confiables que cumplen con lo que buscan generar en el cuerpo.

Acorde a entrevistas con sus distribuidores, esto era un factor de alto valor para sus negocios como eje de definición de proveedor, debido a que fidelizaba al cliente a la tienda y favorece el negocio.

- Imagen de marca diferenciadora y estrategia de marketing

Factor importante en su estrategia de diferenciación radica en la solidificación de imagen de marca, desarrollando capacidades y alianzas de producción publicitaria para facilitar la visibilidad de la marca y el producto. Ejemplo de esto es la utilización de canciones en los nombres de los productos, lo cual apunta a su público objetivo.

9.2.4 – Cadena de Valor

En la figura 14 se puede apreciar el resumen de la cadena de valor de Khalu, la cual fue desarrollada a partir de una visita a las dependencias de la empresa y una posterior entrevista para entender el funcionamiento de ésta.

Se puede apreciar que las actividades primarias, ubicadas en la base de la cadena, son los pilares que sostienen la producción del negocio y ejecución efectiva de éste. En él, se enfatiza la calidad como eje regulador de cada parte del proceso: desde los proveedores que aseguran con ingredientes e insumos certificados, pasando por control de calidad en la producción y teniendo estrecha relación con los actores involucrados en la distribución del producto, a modo de asegurar su integridad en la entrega de este al cliente final. Estas 5 actividades y su estándar personal es lo que permite brindarle valor al cliente, buscando entregar confianza tanto en el producto como la marca.

Dentro del análisis se pueden destacar las actividades que le permiten a Khalu diferenciarse de la competencia y sobresalir del resto. Lo primero es sus actividades relacionadas con el marketing y ventas, mediante la claridad respecto a la imagen de marca que buscan crear y la identidad que buscan impregnar en sus productos.

Se tiene una buena identificación de que estándares buscan posicionar en la mente de los consumidores, a través de inversión constante en sus canales y redes, buenas relaciones y presencia en la mayor cantidad de canales posibles alineados con sus principios, siendo esta la parte más planificada de las actividades de la empresa. Sus principios de calidad se distribuyen a lo largo de toda la compañía, logrando apoyarlos a encontrar buenas alianzas y obtención de recursos humanos para las habilidades que necesiten.

De igual forma, se logra identificar la actividad de la cadena de valor en la que la empresa se encuentra más débil. Los sistemas de infraestructura de la empresa siguen siendo informales y poco planificados, poseyendo ningún sistema de estimación de demanda, planificación de producción más allá de semanal y toma de decisiones acorde a su presentimiento.

Igualmente, sus sistemas de control de stock son informales y poco certeros, no manejan indicadores de rendimiento o conocimiento en detalle de la salud financiera del negocio. Debido a su énfasis por la calidad, a 2 años de crear la empresa, los dueños solamente han contratado a una persona por necesidades de certificación, debido a que no confían en desligar la producción del negocio. Esto afecta en sus posibilidades de escalamiento y afecta el desarrollo en el resto de las actividades.

Infraestructura de la empresa: Encargados no definidos. Desconocimiento de rendimiento de la empresa. Procesos no documentados. Procedimientos de costeo y precios inexistentes.				
Gestión de RR.HH.: Buen manejo de estándares y expectativas al momento de contratación de personal. Red de contactos confiable de habilidades necesitadas. Desconocimiento de procesos de contratación formales.				
Desarrollo de Tecnología: Inversión en maquinaria de diseño propio y maquinaria externa que permite crear independencia del negocio a la cadena de suministro. Alta prioridad a I+D.				
Abastecimiento: Proveedores conocidos de insumos necesarios. Necesidad de transición a compra directa a laboratorio.				
Logística de entrada	Producción	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio post venta
Poseen acuerdos de venta al por mayor con proveedores. Sin control de inventario.	Priorización de calidad. Sin planificación a largo plazo. Procesos realizados por los dueños. Stock mínimo de existencias.	Uso de servicio de entrega externalizado con llegada a todo Chile. Contacto claro y acuerdos con distribuidores. Packaging sustentable pero debil.	Planificación de campañas de marketing, uso de mailing y registro. Foco en redes sociales y página web. Una sola plataforma de pago.	Atención personalizada a cualquier tipo de cliente. Diversos medios de contacto (mail, redes sociales).

Figura 14: Cadena de valor de Khalu. Fuente: Elaboración propia.

9.2.5 – Conclusiones de Análisis Interno

Luego de completar el análisis interno, al igual como se hizo con el análisis externo, se procesa y se madura la información adquirida, con la finalidad de comprender e identificar las principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

a) Principales Fortalezas

- Valores, principios y responsabilidad ética basada en calidad

Los principios de los fundadores están fuertemente arraigados en presentar un compromiso sustentable en cada parte de su producción, creación y distribución del producto. Esto es algo que se enfatiza en todos sus canales y plataformas de publicidad, lo cual busca: llegar a personas que presenten los mismos principios y les interese probar el producto, es decir, su público objetivo; pero además enfatizar esto como el valor agregado de utilizar este producto, como sustituto a los productos en botella plástica y apuntar a solucionar problemáticas que afectan el cambio climático.

- Base de clientes leales a los productos

Acorde a entrevistas realizadas a sus clientes B2B, los cuales son distribuidores de Khalu, estos confirman que, no solo Khalu posee una estrategia de venta que facilita la fidelización de los distribuidores, sino que adicionalmente destacan que son leales a la marca debido a que fideliza a sus propios clientes a la tienda debido al producto, lo cual demuestra el valor que agrega el producto a ambos tipos de clientes: B2B ya que apoya a sus ventas y ganancias y a los clientes B2C debido a que se fidelizan a la eficacia del producto.

- Expertiz en el desarrollo de productos y maquinaria (Know-how)

Acorde a los recursos intangibles declarados, los fundadores se han educado en el rubro de la formulación de productos cosméticos sustentables, además de apoyarse de expertos (físicoquímico) para validar la seguridad y eficacia de sus productos. Adicionalmente, debido a su formación académica, también presentan competencias que permiten la innovación y desarrollo en la producción de sus productos, como es el diseño de su propia maquinaria, lo cual los distingue de la competencia.

- Certificación sobre su laboratorio y productos

La obtención de la certificación para su laboratorio de bajo riesgo (HBO) y sus productos presenta una gran fortaleza para la empresa, debido a que esto les entrega acceso a mejores insumos, nuevos mercados y mejores plazas, lo cual lo posiciona por delante de varios competidores.

b) Principales Debilidades

- Ausencia de procedimientos de costeo

Khalu no posee procedimientos o herramientas de monitoreo activo de su estructura de costos y costos variables, lo cual, en conjunto con una variación de proveedores a lo largo de los años, concluye en una incerteza respecto al margen que presenta la mayoría de sus productos.

- Ausencia de información financiera

De igual manera, al no tener una herramienta centralizada de monitoreo de costos, ventas y gastos; la información financiera y de manejo del negocio se encuentra repartida en varias plataformas y documentos, lo cual genera una situación de incertidumbre financiera en el negocio y la sustentabilidad de este.

- Planificación de producción no existente

La planificación de producción se realiza de manera informal y de forma semanal, lo cual en bajo nivel de producción y venta esto no es una dificultad; pero al momento de crecer esto podría causar pérdidas de venta y credibilidad del cliente.

- No existe estructura organizacional

Debido a sus bajos recursos humanos, no se ha presentado la necesidad de crear una orgánica definida, lo cual no conversa con sus planes de expansión de personal. Adicionalmente, no existen acuerdos legales de separación o división de sociedad, lo cual puede presentar problemas en caso de querer integrar otros socios o levantar capital.

- No existe control de inventario

Si bien poseen herramientas de monitoreo de existencias funcionales, esto no es usado al momento de chequear inventario de stock de insumos e ingredientes. No existen procesos formales de monitoreo o encargados de realizar esta labor.

9.3 – Análisis FODA

Por medio de la identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que posee la empresa en la etapa de análisis, ahora se procede a analizar la combinación de ellas para formalizar objetivos que permitan definir la estrategia a seguir. Cabe señalar que el desglose de los atributos y su explicación se encuentra en las secciones 9.1.2 y 9.2.5.

Para esto, se confecciona la matriz de posibilidades, como se aprecia en la Figura 15, la cual busca lograr definir ciertas estrategias que tengan por objetivo aprovechar las oportunidades encontradas y hacerse cargo de las debilidades de la empresa.

De esta forma, se define la implementación de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Definir el modelo de negocios
2. Formular productos de calidad
3. Crear una planificación financiera
4. Fidelizar clientes a la marca
5. Formalizar el área de logística
6. Definir estructura organizacional

	<p><i>F1: Valores, principios y responsabilidad ética basada en calidad</i> <i>F2: Base de clientes leales a los productos</i> <i>F3: Conocimiento sobre el desarrollo de productos y maquinaria</i> <i>F4: Certificación</i></p>	<p><i>D1: Ausencia de procedimientos de costeo</i> <i>D2: Ausencia de información financiera</i> <i>D3: Planificación de producción no existente</i> <i>D4: No existe estructura organizacional</i> <i>D5: Control de inventario inutilizado</i></p>
<p><i>O1: Mercado emergente y en crecimiento</i> <i>O2: Clientes con poca fidelización a marcas</i> <i>O3: Competidores altamente segmentados</i> <i>O4: Espacio para la innovación</i></p>	<p>1. Definir modelo de negocios [F1, F3, O1, O2, O4]</p> <p>2. Formular productos de calidad [O2, O4, F1, F3, F4]</p>	<p>3. Crear planificación financiera [D1, D2, O3]</p>
<p><i>A1: Hábitos de consumidores establecidos globalmente</i> <i>A2: Sustitutos fuertemente posicionados</i> <i>A3: Alta amenaza de entrada de nuevos competidores</i> <i>A4: Proveedores con alto poder de negociación</i> <i>A5: Productos con poca vida útil</i></p>	<p>4. Fidelizar clientes a la marca [F1, F2, F4, A1, A2, A3]</p>	<p>5. Formalizar área de logística [D3, D5, A5, A4]</p> <p>6. Definir estructura organizacional [D4, A3]</p>

Figura 15: matriz de análisis FODA para empresa Khalu. Fuente: Elaboración propia

La primera tiene como objetivo el definir de manera decisiva un modelo de negocios a seguir y proyectar como empresa frente al mercado. Con esto se busca aprovechar las fortalezas del know-how que implica la formulación y creación de productos para definir la propuesta de valor que entregan a sus clientes; al mismo tiempo de aprovechar las oportunidades del mercado emergente que es los productos de higiene sustentable, siendo un mercado aun poco concentrado en Chile y

el mundo. Otras oportunidades que busca aprovechar son los clientes poco fidelizados a marcas y el espacio existente para la innovación como forma de diferenciación de la competencia.

La segunda tiene como objetivo el desarrollar fórmulas de productos que logren transmitir los estándares éticos y de calidad que representan a la marca. Esto busca aprovechar su conocimiento y trayectoria en el desarrollo de productos, en conjunto con la certificación obtenida, que valida esto. Esto además busca asegurar la adquisición de consumidores poco fidelizados o disconformes con otras propuestas, a través de la innovación sustentable.

La tercera tiene como objetivo regularizar las finanzas del negocio, de manera que tengan retroalimentación activa de su situación financiera en cada momento, tanto en sus costos como precios y márgenes asociados. Esto busca atacar las debilidades de la poca certeza de estado financiero del negocio en cualquier momento y de aprovechar la segmentación de precio existente entre los competidores, de manera de poder formular estrategias que permitan entrar a competir con grandes del negocio, con la seguridad de que pueden realizarlo.

La cuarta tiene como finalidad la fidelización de los clientes a la marca y no solamente a los productos. Busca generar una estrategia que permita a la marca cubrir las necesidades de los clientes, acompañado de una comunicación adecuada respecto a los productos, sus usos y beneficios, tanto económicos, ecológicos y propiedades para el cuerpo. Para esto se busca aprovechar su base de clientes leales a sus productos, sus valores y principios éticos de la marca, relacionados con lo sustentable, al igual que su certificación como validez de sus declaraciones. Con esto, además, se busca atacar a las principales amenazas del mercado: hábitos de la población fuertemente arraigados en el uso de shampoo líquido, confianza en la calidad de marcas extranjeras para la higiene y desconocimiento del producto en general; además de establecer a la marca como referente ante la entrada de otros competidores.

La quinta tiene como objetivo la formalización de las áreas encargadas de la planificación de producción en la empresa y el aprovisionamiento, lo cual se decide sentar bajo el alero de área de logística. Con esto se busca atacar dos grandes debilidades del negocio: la nula o corta planificación de producción y la informalidad del control de inventario. La estructuración de estas 2 aristas del negocio permitiría a los dueños poder negociar mejores acuerdos comerciales con proveedores, ya que éstos poseen alto poder de negociación y, adicionalmente, el producto tiene poca vida útil en el estante, por lo que es necesario tener certeza en cuanto a los tiempos de distribución de éste.

Finalmente, la sexta tiene como objetivo el definir una estructura que permita a la empresa expandirse y desarrollarse frente al mercado en crecimiento, con sus competidores asociados. Con esto se busca que, a futuro, cuando la marca llegue a niveles comerciales en que decidan expandir su equipo, esto sea realizado de forma sistemática y con la mayor formalidad posible, a modo de evitar contratiempos o mal entendidos.

De igual forma, antes de realizar la formulación la estrategia a partir de cada uno de los objetivos estratégicos definidos es necesario realizar un cruce de éstos con cada uno de los desafíos que surgen a raíz de la definición de la misión de Khalu, declarados en la sección 8.2.3, con el objetivo de verificar si dichas estrategias abarcan cada uno de los desafíos planteados y de esta forma velar por la consistencia de cada una de las etapas de trabajo realizado.

	Definir el modelo de negocios	Formular productos de calidad	Crear una planificación financiera	Fidelizar clientes a la marca	Formalizar el área de logística	Definir estructura organizacional
Desafíos a partir del alcance del producto						
Dificultad de inversión en materiales para la producción.			X			
Planificación para la creación de nuevos productos e innovación.	X	X	X		X	
Incorporar nuevo equipo de trabajo.						X
Desafíos a partir del alcance del mercado						
Generación de una estrategia de penetración de mercado y entender el customer journey.		X		X		
Planificación de la estrategia de marketing para las nuevas líneas de clientes.		X		X		
Llegar a clientes maquila sin asociar los servicios a la marca para los clientes B2B o B2C.	X			X		
Creación de fuerza de venta para nuevas líneas.						X
Desafíos a partir del alcance geográfico						
Lejanía geográfica con distribuidores.					X	
Barreras de entrada de nuevos mercados.			X		X	
Inversión para nuevos mercados a incursionar.			X		X	X
Desafíos a partir de las competencias únicas						
Definir distribuidores y alianzas de calidad alineados con la marca.	X				X	
Reestructuración organizacional						X
Aprovechamiento de espacio y recursos de laboratorio y planta de producción.					X	

Figura 16: Cruce de estrategias y desafíos a partir de la misión. Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Figura 16, los desafíos planteados en la definición de la misión de la compañía guardan estrecha relación con los objetivos estratégicos definidos a través de la matriz de posibilidades. Por lo tanto, se concluye que dichas estrategias corresponden a objetivos válidos y coherentes con el trabajo desarrollado.

X - ETAPA DE FORMULACIÓN

10.1 – Mapa Estratégico

Con el objetivo de visualizar una estructura de la planificación estratégica, se realiza inicialmente una priorización de los objetivos estratégicos declarados en la sección 9.3 a partir del análisis FODA. Esto se realiza acorde a lo explicitado en la sección 5.3.1, clasificando los objetivos acorde a 4 perspectivas.

A continuación, se describen los objetivos estratégicos dispuestos en el mapa estratégico acorde a la perspectiva que responden.

a) Perspectiva Financiera

- Asegurar la sostenibilidad de empresa

A partir de la etapa de declaración estratégica y el análisis interno de la empresa, se puede evidenciar de que existe un alto riesgo de no cumplir con sus metas propuestas de margen como empresa. Asegurar una rentabilidad efectiva es lo mínimo que deben cumplir para sobrevivir y poder a futuro, conseguir una mayor capacidad de reinversión en el negocio.

b) Perspectiva del Cliente

- Definir el modelo de negocios

Definir una propuesta de valor atractiva, efectiva y eficiente asegurará que se cubran las necesidades de los clientes, a la vez de que se definen que segmentos de clientes se busca cubrir.

- Fidelizar clientes a la marca

Con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la empresa, se considera una apropiada estrategia la fidelización de clientes como un factor que permita obtener ingresos constantes, en un rubro en el cual no se poseen acuerdos comerciales a largo plazo.

c) Perspectiva de Procesos

- Formular productos de calidad

Como una forma de asegurar fidelización de clientes, se considera prioritario la formulación de productos que sigan los principios de los accionistas, lo cual radica en lo ético, sustentable y en la calidad; tanto en su formulación, presentación y distribución.

- Crear una planificación financiera

Como insumo importante para la formalización del negocio, el modelo de negocio y la sostenibilidad de éste, es el conocimiento de la salud del negocio: lo financiero. Teniendo una

estructura que permita conocer cómo se encuentra el negocio en cada momento, permitirá conocer la capacidad de formular mejores productos, campañas y alianzas comerciales.

- Formalizar el área de logística

Con el objetivo de fidelizar al cliente y asegurar sostenibilidad, se debe asegurar que la producción y logística de la empresa permita entregar un producto de calidad. A través de la entrega de un buen servicio radicado en una distribución eficiente y definición medible de calidad de producción, se busca posicionar un estándar para la compañía, lo cual alimenta la propuesta de valor. Esto debe ir acompañado de negociaciones con proveedores basados en pronóstico de demanda.

d) Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento

- Definir estructura organizacional

Para mantener una excelencia en los procesos es necesario poseer una estructura organizacional que permita que los procesos puedan ser documentados, medidos y acordados. Para esto se debe buscar definir los procesos, con el fin de definir labores y un potencial perfil de trabajador óptimo para el cargo.

Lo anterior se puede apreciar en la formulación del mapa estratégico en la Figura 14, con las relaciones causales de los objetivos.

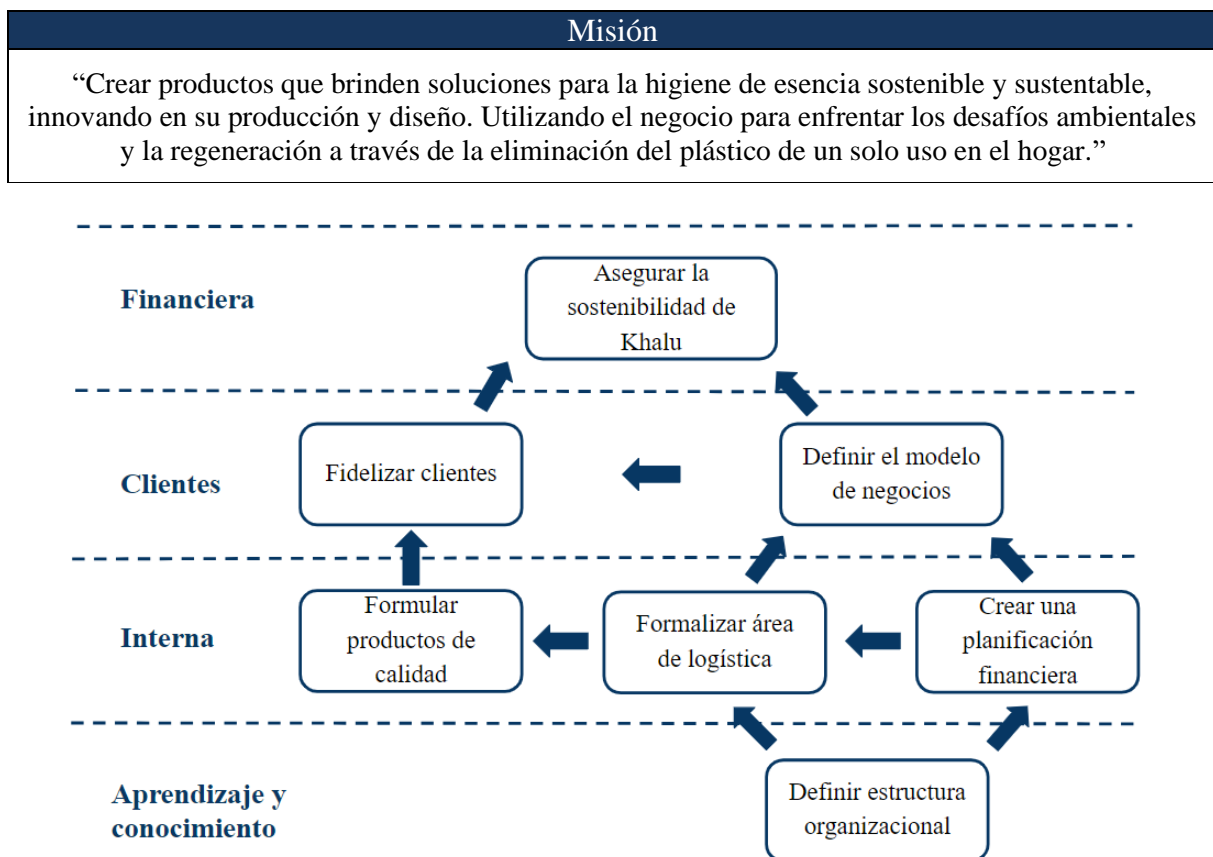


Figura 17: Mapa estratégico para objetivos de la empresa. Fuente: Elaboración propia

10.2 – Objetivos Estratégicos

Una vez formulado el mapa estratégico que permita definir las relaciones causales entre objetivos, se procede a definir indicadores a cumplir en el periodo de desarrollo del plan estratégico, con la misión y visión de la empresa como guía, los cuales se formularon en la etapa declarativa de la sección 8.1 y 8.2 respectivamente.

Misión		Visión		
“Crear productos que brinden soluciones para la higiene de esencia sostenible y sustentable, innovando en su producción y diseño. Utilizando el negocio para enfrentar los desafíos ambientales y la regeneración a través de la eliminación del plástico de un solo uso en el hogar.”		“Reinventar los hábitos de las personas, a través de la creatividad e innovación sustentable.”		
Foco estratégico				
“Convertir a la marca en una plataforma verde, llegando de forma sostenible a todas partes. Posicionar a Khalu como un referente nacional de sustentabilidad dentro del mercado de la cosmética e higiene personal”				
Objetivo	Responsable	Indicador	Metas por año	
			Año 1	Año 2
Asegurar la sostenibilidad de empresa	CFO	Cumplimiento de metas comerciales	80%	90%
		Resultado de flujo de caja	> 0	> 0
Definir el modelo de negocios	Dueños	Modelo de negocio definido	1	1
Fidelizar clientes a la marca	CMO	NPS	43	> 43
		ROI por campaña	400%	500%
Formular productos de calidad	COO	# de reclamos recibidos	< 24	< 12
		# de indicadores enfocados en calidad del producto y utilizados	3	4
		Rotación de existencias	4	5
Formalizar el área de logística	CMO	% de productos fallidos sobre total	2%	1%
		# Indicadores definidos y usados	-	3
Crear una planificación financiera	CFO	# Indicadores financieros definidos y usados	3	4
		% de margen sobre las ventas en cada uno de sus productos	30%	40%
		Metas comerciales definidas	1	1
Definir estructura organizacional	Dueños	Procesos definidos y documentados	80%	100%
		# Trabajadores nuevos	1	2

Figura 18: Resumen planificación estratégica para empresa Khalu. Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, si bien no existe una orgánica definida actualmente para Khalu y sus trabajadores, más allá del cargo de “dueño” y “dueña” para los socios, se hace referencia a los responsables como quienes realizarían estas labores en una orgánica más tradicional u organigrama

funcional. Si bien estas labores se pueden realizar por cualquiera de los dueños, u otro trabajador, estos serían los roles que estarían cubriendo al responsabilizarse.

1. Asegurar la sostenibilidad de empresa

Analizando la condición financiera de la empresa a través de la revisión de sus balances de 2021 y reuniones con la empresa, se pudo verificar que no se tiene certeza respecto a la rentabilidad financiera de la empresa. La rentabilidad de la empresa es una necesidad mínima para cubrir como emprendimiento en desarrollo y crecimiento, por lo que se coloca como prioridad al momento de ordenar los objetivos estratégicos.

Adicionalmente, debido a los principios éticos y sustentables de la empresa y sus dueños, hace sentido posicionar a la sostenibilidad como objetivo financiero, ya que satisface las expectativas de los accionistas al tener un negocio que se auto sustenta, les permite tener capital para crecer y desarrollar los proyectos explicitados en la fase de misión. Es decir, permite sostener su actividad económica, priorizando los factores sociales y medioambientales, además de haciendo uso responsable de sus recursos.

- Responsable

Como se mencionó anteriormente, estos cargos no están definidos por el momento, pero una vez realizada la definición de los procesos, este cargo sería realizado por el director financiero del negocio o el CFO (Chief Financial Officer). Acorde a las competencias de los dueños y repartición de las labores, se tiene que uno de ellos toma actualmente este rol, pero podría ser tomado por otro trabajador a futuro.

- Indicadores y metas

a) Cumplimiento de metas comerciales

Como indicador de capacidad de rentabilidad y posible capacidad de expansión, se espera que el negocio cumpla metas comerciales para el año impuestas por sus accionistas al final del año anterior o periodo previo. Esto va a depender del cumplimiento de los objetivos estratégicos previos que permitan la estructura organizacional y de procesos para determinar estas metas. Este indicador puede ser medido a partir de varias variables o dividido según tipo de cliente, pero la manera propuesta es la siguiente:

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \left(\frac{\text{Monto en ingresos registrados en el periodo}}{\text{Monto en ingresos propuestos}} \right) \times 100$$

Como meta de cumplimiento, se espera que al final del primer año se obtenga a lo menos el 80% de la meta comercial acordada a finales del periodo anterior y al final del segundo se cumpla el 90%. Se espera que estas metas sean propuestas de forma responsable y fidedigna al historial de venta que vienen presentando en periodos anteriores, a fin de que sean metas desafiantes pero alcanzables. Cabe destacar que la meta comercial puede ser reevaluada si existen factores externos al negocio que impidan su cumplimiento (conflictos políticos, sociales, internacionales o contexto de salud).

b) Resultado de flujo de caja

Otro indicador percibido como importante para asegurar la rentabilidad responde a poseer un flujo de caja positivo al final de cada año. Esto no asegura la capacidad de crecimiento, pero sí la salud financiera del negocio. Es decir, cumplen con sus obligaciones en créditos, tienen claridad de los gastos y se reporta activos fijos, existencias y depreciación. Cabe destacar que esta información es de uso interno de la empresa y no la que entrega actualmente una auditoría externa.

Este indicador se obtendrá a partir de la suma final obtenida por el flujo operativo y el flujo de capitales en un marco de flujo de caja estándar, lo cual se puede apreciar en el Anexo G.

- Primer hito y fecha de realización

Como primer hito se considerará la evaluación anual financiera de la empresa, la cual se realizará a mediados del primer trimestre del primer año.

2. Definir el modelo de negocios

Si bien Khalu posee un modelo de negocio sencillo a nivel de flujo de ingreso, en el cual se vende un bien y se obtienen ganancias, como cualquier empresa productora, esto es el único eje del modelo de negocio del cual se posee certeza hasta el momento. La propuesta de valor, definición de segmentos de clientes y otros ejes están ampliamente determinados y en constante cambio, debido a que están saliendo del periodo de inicio o formación de la empresa y marca.

Se considera necesario poseer un modelo de negocio estable, que les permita experimentar como marca dentro de sus productos, pero que apunte a segmentos de clientes específicos que aseguren la sostenibilidad de la empresa, al definir una o más propuestas de valor apuntando a estos y sus necesidades.

- Responsable

Se considera que este objetivo debe ser responsabilidad de los dueños de la empresa en conjunto, con o sin asesoría de algún consultor, debido a que es el núcleo del negocio y determinará las decisiones que tomen para éste.

- Indicadores y metas

a) Modelo de negocio definido

Este indicador determinará si el modelo de negocio está o no definido. Tiene una naturaleza binaria, por lo que, de ser no cumplido durante el año indicado, se tendrá un 0; de lo contrario, un 1.

- Primer hito y fecha de realización

El primer hito corresponderá a la primera reunión o actividad que se realice entre los dueños del negocio. Puede o no incluir a alguno de sus trabajadores y tiene como fecha de realización el primer trimestre del primer año.

3. Fidelizar clientes a la marca

Con el objetivo financiero de asegurar la sostenibilidad de la empresa, se considera apropiado una estrategia de fidelización de clientes que permita obtener ingresos constantes, seguros y/o estacionales, en un rubro en el cual no se poseen acuerdos comerciales a largo plazo. Esta fidelización dependerá del o los segmentos de clientes definidos en el modelo de negocio y cómo llegar y asegurar de que sean fieles a la marca y no solamente al producto.

Se determinó en el análisis externo que este mercado aún se encontraba poco concentrado, con clientes fieles a los beneficios de los productos o ciertos productos en particular, más que a la marca en sí, lo cual no es el caso en el mercado de la cosmética tradicional, donde ciertas marcas son conocidas por cierta calidad o propiedad y se asume que sus productos validan esto.

Se determina que la mejor manera de comprobar el nivel de fidelización existente y aumentarlo a futuro, es a través del estudio de las campañas de marketing que realicen en los próximos dos años, en conjunto con hacer encuestas a cada cliente posterior a su compra, para evaluar qué aspectos mejorar como empresa.

- Responsable

Como se mencionó anteriormente, estos cargos no están definidos por el momento, pero de ser así, este cargo correspondería al director de marketing del negocio o el CMO (Chief Marketing Officer). Acorde a las competencias de los dueños y repartición de las labores, se tiene que uno de ellos toma actualmente este rol, pero podría ser tomado por otro trabajador a futuro.

- Indicadores y metas

a) NPS

El Net Promoter Score (NPS) es una herramienta para medir la satisfacción del cliente, a través de un sistema de encuesta, categorización de la puntuación y evaluación. Ya que mide la satisfacción del cliente, al mismo tiempo se puede medir su fidelización [33].

Esto se realiza a través de una encuesta posterior a la obtención del producto o servicio de la empresa. Es variado, pero consiste en solamente una pregunta. La más comúnmente usada es estructurada:

“¿Qué posibilidades hay de que recomiendes la empresa / marca / producto X a un amigo / colega / pariente?”

Se les presenta una escala de puntuación del 1 al 10 para responder. Posteriormente, acorde a su puntaje entregado, se clasifica en una de las 3 categorías: Promotores (9 – 10), Pasivos (7 – 8), Detractores (0 al 6), lo cual se puede apreciar en el Anexo H.

Posteriormente, luego de obtener un número deseado o representativo de respuestas, se calcula el NPS como:

$$\text{NPS} = \text{Promotores} - \text{Detractores}$$

A partir de esto se obtiene un puntaje entre -100 a +100. Se posiciona las metas de 43 puntos para ambos periodos debido a que este es el puntaje promedio obtenido por el retail en línea [34].

b) ROI por campaña

El retorno sobre la inversión o ROI evalúa el retorno por cada peso invertido en una campaña de marketing por un medio online. Se busca conocer cuál ha sido la respuesta de los usuarios a dicha campaña, por lo que este indicador se puede complementar de otros indicadores no económicos, como “likes” conseguidos, seguidores, entre otros. La fórmula de cálculo es:

$$\text{ROI} = (\text{Aumento de las utilidades} - \text{Inversión realizada}) / \text{Inversión realizada}$$

Esto puede ser presentado porcentualmente. Un margen esperado del marketing digital es de 4:1 [35], por lo que se posiciona una meta de ROI del 400% el primer año y 500% el segundo.

- Primer hito y fecha de realización

El primer hito corresponderá a la definición de que tipo de campañas se evaluarán su impacto y con qué indicadores de éxito, lo cual tiene como fecha el tercer trimestre del primer año.

4. Formular productos de calidad

Como una forma de asegurar fidelización de clientes, se considera prioritario la formulación de productos que sigan los principios de los dueños, lo cual radica en lo ético, sustentable y en la calidad por, sobre todo; tanto en su formulación, presentación y distribución.

Esto se radica dentro del análisis externo, donde se encuentra que los clientes son fieles a los beneficios de los productos y no a marcas necesariamente. Actualmente se poseen procesos de chequeo de calidad e indicadores visuales principalmente, entre los dueños, pero al documentar los procesos, estos estándares de producción deben ser medibles y comunicables, para poder evaluarlos y enseñarlos de ser necesario. Adicionalmente, esto ayudará a comunicar sus necesidades a alianzas estratégicas, como son las empresas de reparto del producto o diseñadores de packaging, entre otros.

- Responsable

Como se mencionó anteriormente, estos cargos no están definidos por el momento, pero de ser así, este cargo correspondería al director de operaciones COO (Chief Operating Officer), el cual supervisa cómo está funcionando el sistema de creación y distribución de los productos.

- Indicadores y metas

a) Número de reclamos recibidos

Para asegurar que los estándares de calidad estén a la par de los clientes y sean bien recibidos, se tendrán metas de número de reclamos al año, tendiendo como meta el ir bajando este número objetivo en cada periodo, ya que el menor número de reclamos significará un estándar consistente.

b) Número de indicadores enfocados en calidad del producto y utilizados

Como se mencionó, se hace necesario documentar y valorar o formar métricas de medición del estándar que se busca reflejar en los productos de la marca, para poder transmitirlo a trabajadores, alianzas y como ayuda para medir el rendimiento del negocio a nivel operacional. Estos indicadores radican prioritariamente en la producción del producto y control de calidad, incluida la distribución de este.

c) Rotación de existencias

Esto muestra el número de veces que se renueva el inventario en un tiempo determinado, anualmente, por ejemplo. Cuanto más alta sea, mejor, ya que significa que las ventas están a niveles constante o esperables para la empresa. Esto se determina como:

$$Tasa\ de\ rotación = \frac{Costo\ de\ la\ mercancía}{Promedio\ de\ inventario}$$

Donde mientras más se aleje del 1, mejor. Se determina que una meta de 4 el primer año y 5 el segundo es acorde a las capacidades de la empresa.

- Primer hito y fecha de realización

Al definir y documentar los procesos de control de calidad, además de las fórmulas en un lugar accesible para los miembros de la empresa, lo cual tiene fecha de cuarto trimestre del primer año.

5. Crear una planificación financiera

Se considera necesario como pilar dentro de cualquier negocio el conocimiento de la salud de este: lo financiero. Desde el modelo de negocio a asegurar la sostenibilidad de éste, tener una estructura que permita conocer cómo se encuentra el negocio en cada momento, permitirá conocer la capacidad de formular mejores productos, campañas y alianzas comerciales.

Esto se reflejará en la definición de una estructura de costes que permita entender el costo de producir una unidad de cada producto de su catálogo, lo cual permitirá reformular los precios a un estándar acorde a sus necesidades y que permita alcanzar sus metas comerciales. Adicionalmente, en conjunto con la formalización del área de logística de la empresa, se podrá generar metas comerciales acorde al pronóstico de demanda que se obtenga.

- Responsable

El cargo acorde a estas labores sería el director financiero del negocio o el CFO (Chief Financial Officer), lo cual puede ser suplido por uno de los dueños u otra persona que se integre al equipo como apoyo en lo administrativo del negocio.

- Indicadores y metas

a) # Indicadores financieros definidos y usados

Si bien se proponen los indicadores básicos financieros dentro de la planificación estratégica, existen otros indicadores que permiten apuntar a encontrar que área del negocio está afectando la rentabilidad de este, su liquidez o capacidad de reinversión en este. Se considera necesario manejar al menos más de uno e investigar los más adecuados para el uso interno del negocio.

b) % de margen sobre las ventas en cada uno de sus productos

Al inicio del negocio se colocan los precios de los productos con un 40% - 30% de margen, dependiendo de la venta. Esta meta no ha perdurado en el tiempo, debido a cambios de proveedor, condiciones económicas del país, gastos adicionales y escasez de insumos. Es por esto que, se propone alcanzar esta meta para cada producto, como indicador de la reformulación de sus costos o precios.

c) Metas comerciales definidas

Este indicador determinará si se poseen metas comerciales definidas de forma mensual para cada uno de los años, determinado a partir del pronóstico de demanda. Tiene una naturaleza binaria, por lo que, de ser esto no cumplido durante el año indicado, se tendrá un 0.

- Primer hito y fecha de realización

El primer hito será marcado por la generación de una plantilla o plataforma que permita hacer seguimiento de las principales herramientas financieras obtenidas a partir de este objetivo, con fecha de inicio

6. Formalizar el área de logística

Con el objetivo de fidelizar al cliente y asegurar sostenibilidad, se debe asegurar que la producción y logística de la empresa permita entregar un producto de calidad. A través de la entrega de un buen servicio radicado en una distribución eficiente y definición medible de calidad de producción, se busca posicionar un estándar para la compañía, lo cual alimenta la propuesta de valor. Esto debe ir acompañado de negociaciones con proveedores basados en pronóstico de demanda.

Para esto se deben definir previamente cada proceso dentro de la producción, con su encargado designado y los roles a cumplir. Además de estudiar las ventas del periodo anterior, para pronosticar las futuras y generar metas comerciales. Respecto a las negociaciones con proveedores, se podría entablar acuerdos basados en la demanda pronosticada, de forma de no perder liquidez debido a la compra mínima de proveedores certificados.

- Responsable

Como se mencionó anteriormente, estos cargos no están definidos por el momento, pero de ser así, esta labor correspondería al director de operaciones COO (Chief Operating Officer), el cual supervisa cómo está funcionando el sistema de creación y distribución de los productos.

- Indicadores y metas

a) % de productos fallidos sobre total

Con la finalidad de minimizar las mermas y asegurar la mayor cantidad de producto de calidad que entregue ganancia a la compañía, se vuelve necesario tener metas de minimización de la relación de productos fallidos sobre el total. Actualmente la marca vende estos productos fallidos como promocionales, bajo el nombre “ugly bars”, con el fin de minimizar mermas, pero la ganancia no existe en este tipo de ventas, aunque sí apoya a la visibilidad de la marca.

El cálculo de este indicador dentro del periodo establecido será:

$$\frac{\text{Cantidad de productos fallidos}}{\text{Cantidad de productos totales}}$$

b) Número de indicadores definidos y usados

Si bien se proponen los indicadores comúnmente utilizados en el área de logística de cualquier compañía, existen otros indicadores que permiten medir el nivel y calidad de producción del área. Se considera necesario manejar al menos más de uno e investigar los más adecuados para el uso interno del negocio.

- Primer hito y fecha de realización

El primer hito será marcado por la definición del pronóstico de demanda mensual que tendrá el siguiente periodo, basado en las ventas del año anterior y la generación de metas comerciales a partir de esto; lo cual tiene fecha a realizarse el primer trimestre del primer año.

c) Definir estructura organizacional

Para mantener una excelencia en los procesos es necesario poseer una estructura organizacional que permita que los procesos puedan ser documentados, medidos y acordados. Para esto se debe buscar definir los procesos, con el fin de definir labores y un potencial perfil de trabajador óptimo para cada cargo. Una vez que el negocio crezca e integren mayores RR.HH. a la empresa, será sencillo integrarlos a la estructura generada de la empresa.

Adicionalmente, se busca profundizar los acuerdos de sociedad respecto a los accionistas actuales, considerando escenarios a futuro en los cuales se pueda buscar levantar capital a través de otros accionistas e inversores.

- Responsable

Se considera que este objetivo debe ser responsabilidad de los dueños de la empresa en conjunto, con o sin asesoría de algún consultor, debido a que son partes fundamentales del negocio y afectará en su funcionamiento.

- Indicadores y metas

a) Procesos definidos y documentados

Se deberá evaluar cada proceso presente en la operación del negocio, desde la producción, empaquetado, entrega y de administración de este. Esto generará un sustento para los dueños y trabajadores que se integren a futuro. Se estima que para el final del primer año se posea a lo menos un 80% de los procesos documentado y/o definidos, y al final del segundo se posea un 100% de estos.

b) # Trabajadores nuevos

Como indicador del progreso de la formalización de la empresa y su capacidad de rentabilidad y posible expansión, se considera que, para alcanzar las metas declaradas en la formulación de misión, se requerirá de RR.HH. adicionales a los que manejan hoy en día, por lo que se pone como meta la integración de gente capacitada al equipo.

- Primer hito y fecha de realización

El primer hito será el definir los procesos del negocio y documentarlo. Esto tendrá como fecha de realización el tercer trimestre del primer año.

10.3 – Iniciativas

A partir del planteamiento de objetivos estratégicos e indicadores a cumplir por año, se definen las iniciativas que apoyarán el desarrollo del plan estratégico, como actividades que permiten llegar a cada objetivo y meta de indicador asociado.

El planteamiento de los indicadores se desarrolla acorde al marco teórico planteado en la sección 5.3.2, en donde cada objetivo estratégico presenta dos o más iniciativas, con su fecha máxima de desarrollo, costo asociado y beneficios entregados a la empresa, como se puede apreciar de forma resumida en la figura 19, con una explicación de cada uno a continuación. Adicionalmente, se puede observar la planificación de estos, por orden de fecha crítica, en Anexo J.

Objetivo	Iniciativa	Fecha	Costo	Beneficio
Asegurar la sostenibilidad de la empresa	Crear indicadores de rentabilidad del negocio	4T Año 1	- Tiempo - Asesoría	- Entendimiento del negocio y su salud financiera
	Crear flujo de caja activo	4T Año 1		
Definición de Modelo de Negocios	Definir propuesta de valor y segmento de clientes	1T Año 1	- Tiempo - Asesoría	- Focalización de esfuerzos y recursos - Claridad de propuesta completa del negocio
	Definir modelo de negocio acorde a modelo canvas	1T Año 1		
Fidelizar clientes a la marca	Planificar campañas de fidelización de clientes	1T Año 2	- Tiempo - Inversión - Servicios gráficos - RR.HH.	- Entender las preferencias de consumidores - Ingresos constantes - Mayor visibilidad - Mejor percepción de la marca
	Formulación de indicadores de medición efectividad de campañas publicitarias	1T Año 2		
	Asegurar fácil acceso al producto	2T Año 2		
Formular productos de calidad	Tener estándares de calidad medibles	3T Año 1	- Tiempo - RR.HH. - Inversión	- Certeza de cumplimiento de estándares y propuesta - Diferenciación - Aumento de la percepción del cliente - Mayores ingresos
	Generar soluciones a las debilidades del producto	4T Año 2		
Planificación financiera	Definir metas comerciales	1T Año 2	- Tiempo - RR.HH.	- Conocimiento de los costos operativos - Conocimiento de margen - Asegurar ganancia - Mejores acuerdos comerciales
	Creación de una estructura de costes por producto	2T Año 1		
	Creación de estructura de estimación de precio	2T Año 1		
Formalización Área de Logística	Reformulación de proceso de control de stock	3T Año 1	- Tiempo - RR.HH.	- Certeza de existencias y cantidad de stock - Mejores acuerdos comerciales
	Realizar pronóstico de demanda	1T Año 2		
	Formulación de estrategia de negociación con proveedores	3T Año 2		
Definir estructura organizacional	Definir cada uno de los procesos internos	2T Año 1	- RR.HH. - Tiempo - Gasto asesoría legal	- Integración rápida de trabajadores nuevos - Facilidad de capacitación - Facilidad de definición de perfil de trabajador
	Definir perfiles de cargos para cada proceso	2T Año 1		
	Formalizar responsabilidades entre socios y acuerdos de sociedad	3T Año 2		

Figura 19: Resumen de objetivos e iniciativas con fechas, costos y beneficios para Khalu. Fuente: Elaboración propia

1. Asegurar la sostenibilidad de empresa

a) Crear indicadores de rentabilidad del negocio

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Monitorear el estado financiero de la empresa es necesario para asegurar su sostenibilidad y rentabilidad. Es por esto que, se debe realizar un análisis de que indicadores de rentabilidad son indicados y hacen sentido monitorear dentro del negocio para que permitan visibilizar el estado de éste en todo momento.

Estas labores podrán ser realizadas por los dueños u algún trabajador o asesoría que contraten para evaluar y organizar las finanzas del negocio. Para ejecutarlas es necesario tener a lo menos una reunión entre los accionistas en donde se cuestionen que información necesitan tener a la mano y hoy en día es difícil de visibilizar. Podría ser ventas por segmento de producto, retorno sobre el patrimonio, indicadores de liquidez, endeudamiento, eficiencia, entre otros.

De esta reunión deben determinar a lo menos 3 indicadores que hagan sentido con sus necesidades y capacidades de obtención de la información, los cuales se almacenarán en una plantilla Google sheets, con acceso a ambos accionistas, la cual debe estar conectada o capacidad de alimentarse de los datos necesarios de la empresa para determinar los indicadores. En conjunto con la elección de los indicadores, se deben determinar valores actuales de estos indicadores para la empresa, ver si reportan una cualidad positiva o negativa de acuerdo a la herramienta y colocar una meta que valide un rendimiento positivo para la empresa.

Esto debe ser el inicio de un potencial dashboard a futuro. Esta actividad tiene prioridad media, la cual puede desarrollarse al final del primer año.

b) Crear flujo de caja activo

Descripción de actividades, tareas y prioridad

En conjunto con los indicadores de rentabilidad del negocio, se deberá realizar un flujo de caja activo, en donde al menos una vez al mes se revise el estado de la compañía acorde a los ejes que evalúa este. Se utilizará una plantilla tradicional de flujo de caja, como se puede ver en el Anexo H, lo cual ayudará a diferenciar sus gastos y estar al tanto de su liquidez y rendimiento.

Esto se realizará a través de otra reunión entre los accionistas, con o sin asesor externo, en donde se agregue otra hoja al mismo documento de los indicadores y se genere la estructura para cada mes del año. Esto deberá ser rellenado cada mes y discutido por los dueños en caso de ser necesario. Esta actividad es de prioridad media, se puede desarrollar al final del primer año.

Costos y Beneficios

Los costos asociados radican en el tiempo que se debe invertir en esta actividad en 2 o 3 instancias distintas, de hacer este proceso solos, para aprender y definir, como parte de sus labores como dueños. En caso de contratar asesoría externa, se considera una inversión de \$15.143 CLP la hora [36], lo cual si se estima se realice en un tiempo equivalente a 1 mes, se consideraría un costo de \$2.544.024 CLP.

El beneficio asociado a estas actividades vendrá del entendimiento de la rentabilidad real del negocio, su capacidad de reinversión y crecimiento. Entender las finanzas del negocio permite levantar capital más fácilmente y atacar las áreas del negocio que están debilitando su crecimiento.

2. Definir el modelo de negocios

a) Definir propuesta de valor y segmento de clientes

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Definir el modelo de negocios permitirá a la empresa centrar su estrategia y optimizar sus recursos y esfuerzos en función del segmento de clientes a alcanzar. La primera actividad para realizar es definir el o los segmentos de cliente que van a abordar como negocio y priorizarlos. Para esto deben evaluar y definir un perfil de cliente que puede o no asemejarse a los clientes que llegan hoy en día, con el nivel de definición que les parezca pertinente. Posteriormente, definir una propuesta de valor que solucione los dolores o necesidades de esos segmentos de cliente.

Esto se debe realizar en una o dos reuniones entre los accionistas, en donde lleguen a un consenso escrito de ambos ejes del negocio. Se sugiere buscar ejemplos de estos y definirlos en ese orden, dándole prioridad por sobre el resto del modelo de negocio, ya que permite avanzar más rápidamente. Esta iniciativa tiene prioridad alta, teniendo como fecha de término el primer trimestre del año 1.

b) Definir modelo de negocio acorde a modelo canvas

Descripción de actividades, tareas y prioridad

En conjunto con la iniciativa anterior, se sugiere en las mismas reuniones de formulación de segmento de cliente y propuesta de valor, u otras siguientes; se defina además el resto del modelo de negocio de Khalu. Esto consistirá en la definición del negocio acorde a la herramienta de Business Model Canvas [13], de la metodología lean, donde se aborda el modelo de negocio en 9 cuadrantes sencillos, como se aprecia en el Anexo I.

Simplemente deben rellenar los cuadrantes acordes al negocio como es actualmente o como quieren que sea, dejando registrado esto en una carpeta compartida. Esto se realizará por los dueños del negocio y posee una prioridad alta, pero más baja que la iniciativa anterior, teniendo fecha de termino el primer trimestre del año 1, igualmente.

Costos y Beneficios

De los costos asociados, esto puede ser realizado fácilmente por los dueños de la empresa, aprendiendo la metodología de forma autodidacta, ya que no necesita competencias duras para concretarlo, contándolo dentro de sus labores como dueños. A pesar de esto, de necesitar asesoría estratégica adicional, se considera el costo de un asesor free lance que gana \$15.143 CLP la hora [36], lo cual si se estima se realice en un tiempo equivalente a 1 mes, se consideraría un costo de \$2.544.024 CLP.

El beneficio asociado a esta actividad radica en la focalización de esfuerzos y recursos de parte del negocio hacia el segmento de clientes que quieren alcanzar, los cuales se espera brinden mejores

ganancias debido al desarrollo de una propuesta de valor para estos. Esto puede traducirse en considerables ganancias para el negocio, no solo en adquisición y retención de clientes; sino a la optimización de recursos físicos y humanos, entre otros, lo cual puede disminuir costos e incrementar utilidades, de utilizarse adecuadamente una vez definido.

3. Fidelizar clientes a la marca

a) Planificar campañas de fidelización de clientes

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Con el fin de asegurar ingresos constantes, se prioriza la fidelización de clientes como estrategia para lograr este objetivo. Para esto, se planificarán campañas de marketing de fidelización de clientes, en las cuales el foco sea a mostrar el uso del producto, sus propiedades en contraste con los productos sustitutos tradicionales, con los principios éticos y sustentables de la marca. Se deberá formular acorde al perfil de los segmentos de clientes definidos en la propuesta de valor.

Para esto se debe realizar alianzas con especialistas audiovisuales, con la finalidad de desarrollar material atrayente para el perfil, al igual de constante contenido en redes sociales. Adicionalmente, se puede realizar campañas que entreguen algún agente de fidelización, como es un descuento por inscripción a newsletter, herramienta que usan hoy en día, lo cual puede desarrollarlo el encargado de márketing del negocio.

Las tareas a realizar serán a hacer una programación de las campañas a realizar en el próximo trimestre, ideación del contenido y ejecución de las campañas. La prioridad de esto es media, por lo que se posiciona como fecha máxima a principios del primer trimestre del segundo año.

b) Formulación de indicadores de medición efectividad de campañas publicitarias

Descripción de actividades, tareas y prioridad

En conjunto con la iniciativa anterior, se encuentra necesario el definir indicadores que evalúen la efectividad de las campañas a realizar, ya sea en aumento de generación de perfiles en la página, mayor número de puntos de venta adquiridos, tasa de recompra de cliente no nuevo sobre el total, entre otras.

Para esto se deberá tener una o más reuniones entre el director de márketing y cualquier trabajador asociado al área, para formular cuantos indicadores de éxito manejar, acorde a los datos que sí poseen acceso. Se determinará al menos uno a evaluar, el cual deberá quedar registrado en una carpeta compartida y determinado previamente a la ejecución de las campañas de fidelización, por lo que su fecha máxima de ejecución es a mediados del primer trimestre del año 2.

c) Asegurar fácil acceso al producto

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Parte de las dificultades y percepciones de los dueños del negocio, además de los clientes, es la barrera del costo de envío al querer adquirir el producto. Debido a los precios manejados por la empresa, se hace difícil adquirir un producto donde el envío equivale a la mitad del precio de este,

para ciertos destinos [1]. Es por esto que, para asegurar mayor fidelización de clientes se posiciona la iniciativa de brindar mayor acceso al producto.

Esto se realizará como una estrategia de determinación de canales y plazas del producto, donde se evalúen las mejores opciones para la llegada del producto acorde al perfil de segmento de clientes definido. Para esto se deberán tener reuniones entre los dueños para determinar las plazas o promociones a proporcionar para facilitar esto. Se deberán acordar la optimización de al menos dos de sus plazas, ya sea existentes o nuevas.

Esto posee una prioridad media a baja, poniendo como fecha máxima de ejecución el segundo trimestre del año 2.

Costos y Beneficios

Para estas iniciativas, se tiene en consideración una alta inversión de tiempo, debido a que la planificación y formulación de campañas es una actividad que requiere revisiones e inversión, por lo que se debe evaluar el mejor ajuste coste solución. Se podría realizar por los dueños del negocio, dentro de las labores del director de marketing, lo cual correspondería a un sueldo mensual de \$600.000 CLP, en conjunto con el gasto en publicidad de \$180.000 CLP que manejan actualmente.

Si se optara por adquirir un community manager que apoye las labores del área y ejecución de las campañas, se deberá considerar un gasto de \$2.025 CLP la hora, o \$380.000 CLP mensual [37]. Adicionalmente, las campañas de marketing en una agencia de producción audiovisual pueden llegar a costar desde los \$1000 USD, o \$1.050.760 CLP por proyecto [38].

En cuanto a los beneficios obtenidos, estos pueden ser atractivos el riesgo, ya que ayudaría a entender las preferencias de consumidores objetivo, acorde a las respuestas a las campañas más pequeñas, lo cual ayudaría a formular el contenido de las grandes. Esto se traduciría en la atracción de estos consumidores e ingresos constantes; además de mayor visibilidad, con la rectificación del acceso al producto.

4. Formular productos de calidad

a) Tener estándares de calidad medibles

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Se considera necesario documentar la calidad que el negocio busca imponer en cada una de sus entregas y procesos. El definir la calidad con métricas medibles permitiría a los dueños transmitir estos estándares a futuros trabajadores y estandarizar procesos.

Para esto, se necesita tener reuniones entre los dueños, donde definen los aspectos más importantes a evaluar al momento de hacer control de calidad en sus productos, documentarlo y guardarlo en un espacio compartido virtual. Esta actividad tiene prioridad media, por lo que se tiene como fecha máxima de ejecución el tercer trimestre del primer año.

b) Generar soluciones a las debilidades del producto

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Para asegurar la calidad del producto no basta con poseer buena formulación, sino que esto debe reflejarse en su entrega, almacenamiento y presentación, entre otros. Se deberá evaluar en que partes la empresa falla en entregar la imagen de calidad o que falencias presenta el producto. Para esto se deberá generar encuestas de satisfacción a los clientes que indaguen más allá de una puntuación, sino sus apreciaciones y dolencias. Otra actividad para realizar es su propia investigación del desempeño del producto en el laboratorio y formulación de soluciones para estos problemas.

Esta actividad tiene baja prioridad dentro de la planificación, por lo que se debe ejecutar como máximo el cuarto trimestre del segundo año.

Costos y Beneficios

Dentro de los costos a considerar, son el tiempo destinado a I+D que se debe invertir dentro de la planificación de actividades de los dueños. Adicionalmente, esto se realizaría por ambos dueños, por lo que se considera dentro de sus responsabilidades, con un sueldo de \$1.200.000 CLP en conjunto. Adicionalmente, se chequea la formulación con el químico farmacéutico, lo cual es \$150.000 CLP al mes. Adicionalmente, el generar soluciones para las falencias de los productos podría generar costos variados, en experimentación y maquinaria.

Los beneficios obtenidos a partir del perfeccionamiento del producto son sortear un problema del mercado, el cual es el precisar la diferenciación del producto de la competencia. Adicionalmente, se tendrá certeza del cumplimiento de los estándares y propuesta que los dueños enfatizan, junto con el aumento de la percepción del cliente ante el producto, lo cual se traduce en fidelización o atracción de más clientes, es decir, mayores ingresos.

5. Crear una planificación financiera

a) Definir metas comerciales

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Esto busca generar metas a concretar como empresa para asegurar la sostenibilidad de la empresa al finalizar el periodo. Generará un sentido de guía respecto a cuanto apuntar y cómo va el negocio acorde a lo que deberían cumplir.

Para esto, se deberá observar el pronóstico de demanda realizado previamente. Teniendo una tabla con las ventas para cada mes, se posicionará un incremento, multiplicando por un factor, representativo de su capacidad, crecimiento y metas de crecimiento del negocio. Se podrá incorporar otros factores en la estimación, como es estacionalidad, al multiplicar por otro factor en ciertos meses. Una vez realizada la estimación, se almacenará el documento en una carpeta compartida.

Esto se realizará por alguno de los dueños y una priorización media, por lo que se debe ejecutar como máximo el primer trimestre del segundo año.

b) Creación de una estructura de costes por producto

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Conocer el costo involucrado en cada unidad de producto que produce la compañía es una necesidad básica para el entendimiento de la rentabilidad del negocio, por lo que esta iniciativa viene a suplir esta debilidad directamente.

Para esto se deberá generar una planilla Excel, en la cual se ingrese las recetas de cada producto, se puede diferenciar por hoja, con los gramos de cada compuesto documentado. Posteriormente se coloca el precio de cada insumo y se multiplica por la cantidad, obteniendo la última columna con el costo de uso de cada insumo para 1 unidad de producto. Adicionalmente, se deben considerar todos los gastos utilizados unitariamente: energía, agua, gas, mano de obra, envase, entre otros.

Esto se realizará por parte de los dueños de la compañía, a lo largo de varias instancias, ya que es un proceso minucioso. Posee una priorización alta, por lo que se debe ejecutar como máximo el segundo trimestre del primer año.

c) Creación de estructura de estimación de precio

Descripción de actividades, tareas y prioridad

A partir de la iniciativa anterior, se podrá conocer en detalle el costo de cada producto, por lo que, en otra hoja del mismo Excel, se debe colocar una tabla de precios, la cual permita manejar el margen a incluir en cada producto y su conocimiento al detalle, con la finalidad de tener seguridad de su ganancia en cada venta o acuerdo comercial con distribuidores.

Para esto deben poner cada producto en una tabla, con su costo final obtenido, multiplicar por el margen deseado y estimar si estos valores se acercan a sus precios actuales, colocados al inicio del negocio. Esto apoyará a la toma de decisiones para la sustentabilidad de la empresa.

Esto se realizará por parte de los dueños de la compañía, a lo largo de varias instancias, ya que es un proceso minucioso. Posee una priorización alta, por lo que se debe ejecutar como máximo el segundo trimestre del primer año.

Costos y Beneficios

Como mayor costo en la ejecución de este objetivo es el tiempo y recurso humano involucrado en la ejecución de las iniciativas. Debido a que todo será realizado por los dueños de la empresa, esto se incorporará a sus responsabilidades, considerando el gasto dentro de su sueldo.

Como beneficio detectado es el conocimiento de los costos operativos del negocio, lo cual hoy en día no se maneja. Conocimiento de margen real que entrega cada producto y tener la capacidad de actualizarlo acorde a los cambios en los costos. Asegurar estándares de ganancia al replantear sus precios cada cierto tiempo y la formación de mejores acuerdos comerciales, lo cual todo se traduce en mayores utilidades y asegurar rentabilidad.

6. Formalizar el área de logística

a) Reformulación de proceso de control de stock

Descripción de actividades, tareas y prioridad

El proceso de control de stock de insumos existe actualmente en la empresa, es funcional, pero no es usualmente utilizado por los dueños u operario, por lo que no es del todo útil. Consiste en una plantilla Excel la cual documenta cuanto de insumo se utilizó acorde a los productos producidos. Se requiere visitar este proceso para integrarlo exitosamente a las actividades de producción y logística de la empresa.

Para esto se requerirá evaluar la herramienta existente, ver sus falencias en conjunto con el operario, encontrar soluciones e integrarlo a los procesos de la empresa, como parte final de cada proceso de producción. Esto consistirá en reuniones con el operario y trabajo de parte del COO de la empresa, el cual es uno de los dueños.

Esto posee una priorización media, por lo que se debe ejecutar como máximo el tercer trimestre del primer año.

b) Realizar pronóstico de demanda

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Se estima conveniente adoptar el proceso de estimación de demanda para el periodo siguiente, basado en los registros de venta históricos. Esto no solo ayudará a posicionar metas comerciales para la compañía, sino que negociar acuerdos comerciales con proveedores que pidan una alta venta mínima.

Para esto se deberá estudiar las ventas registradas en el periodo anterior, se recomienda el año anterior al inicio de la ejecución del plan. Se registrarán las ventas mensuales en una tabla Excel y se puede usar estos valores como estimación basal, o se puede ejercer un pronóstico con respecto a las tendencias de crecimiento reportadas en el periodo anterior. Una vez decidido, se guarda este documento en una carpeta compartida.

Esto será realizado por los dueños de la compañía, específicamente el COO, donde se dispone una priorización media, por lo que se debe ejecutar como máximo el primer trimestre del segundo año.

c) Formulación de estrategia de negociación con proveedores

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Esto se considera necesario para obtener mejores acuerdos comerciales con proveedores de laboratorios certificados, debido a la alta compra mínima que exigen, lo cual no va acorde a las disposiciones del negocio, tanto en inversión como capacidad de almacenamiento.

Para realizar esto se necesita poseer un pronóstico de demanda y metas comerciales mensuales establecidos, lo cual pertenece a otras iniciativas. Teniendo esto, se realizan reuniones de

negociación con proveedores, mostrando los antecedentes de ventas que respalden el pronóstico y acordando una venta equivalente a la orden mínima, pero distribuida a lo largo del año.

Esto lo realizarán los dueños del negocio y posee una priorización media, por lo que se debe ejecutar como máximo el segundo trimestre del segundo año.

Costos y Beneficios

Como mayor costo en la ejecución de este objetivo es el tiempo y recurso humano involucrado en la ejecución de las iniciativas. Debido a que todo será realizado por los dueños de la empresa, esto se incorporará a sus responsabilidades, considerando el gasto dentro de su sueldo.

Como beneficio detectado, se puede observar que se poseerá certeza de existencias y cantidad de stock en cada momento, de incorporar la práctica de chequeo de stock y control de éste en su proceso productivo, lo cual les permitirá determinar indicadores como rotación de inventarios y que insumos rentan más que otros. Además, con el conjunto de iniciativas, se pueden obtener mejores acuerdos comerciales, lo cual genera una reducción de costos y mayores utilidades.

7. Definir estructura organizacional

a) Definir cada uno de los procesos internos

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Esto es una necesidad básica para la formulación de una orgánica en cualquier empresa. Las áreas del negocio y la contratación del personal siempre responderán a los procesos de ésta y la necesidad que estos imponen.

Para realizar esto, se escribirá cada proceso como una receta, en donde se debe poner énfasis en los roles que se involucran en cada parte de los principales procesos, incluyendo los administrativos o gerenciales. Adicionalmente, se debe documentar los tiempos de espera entre actividades, de ser necesario, o transmisión de mensajes e información. Esto debe ser guardado en un documento en una carpeta compartida.

Esto lo realizarán los dueños del negocio y posee una priorización alta, por lo que se debe ejecutar como máximo el segundo trimestre del primer año.

b) Definir perfiles de cargos para cada proceso

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Junto con la iniciativa anterior, se puede beneficiar la empresa de revisar que RR.HH. son necesarios para completar o mejorar sus procesos internos. Para esto, se utilizará una plantilla de Excel en la cual se marquen el objetivo del cargo, sus responsabilidades y que labores realiza el trabajador, además de a quien reporta dentro de la orgánica. Esto debe ser guardado en un documento en una carpeta compartida.

Esto lo realizarán los dueños del negocio y posee una priorización alta, por lo que se debe ejecutar como máximo el segundo trimestre del primer año.

c) Formalizar responsabilidades entre socios y acuerdos de sociedad

Descripción de actividades, tareas y prioridad

Con la finalidad de encontrar otras opciones de financiamiento, como es el levantamiento de capital o considerar la posibilidad de incorporar otro socio, se considera necesario definir acuerdos de sociedad más específicos, en los cuales se incorpore las condiciones de entrada o salida de ésta. Para esto se necesitará poseer asesoría legal o auditora de un externo, el cual guíe el proceso de reformulación del acuerdo de sociedad.

Esto posee una priorización baja, por lo que se debe ejecutar como máximo el cuarto trimestre del segundo año.

Costos y Beneficios

Como costos involucrados, se detecta el tiempo de documentar los procesos, lo cual es labor de los dueños y se agrega a sus responsabilidades, por lo que cuenta en su sueldo. El otro gran gasto es la contratación de asesoría legal, lo cual puede costar como mínimo \$150.000 CLP por realizar este tipo de tramitación [39].

Como beneficio detectado, se tiene la integración rápida de trabajadores nuevos al equipo, debido a la facilidad de capacitación de éstos y ahorro en tiempo y potenciales pérdidas en este proceso. Además de la facilidad de definición de perfil de trabajador, lo cual acompañado con los valores de la empresa permitirá facilitar la contratación de personal capacitado.

10.4 - Control de la estrategia

Una vez definido el plan estratégico, con sus objetivos, indicadores e iniciativas a cumplir, se formula una estructura de control de seguimiento de la estrategia, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de ésta en el tiempo esperado.

Esto es entregado a través de 7 paneles de control, los cuales evalúan el seguimiento de cada objetivo estratégico planteado en la sección 10.2, junto con sus iniciativas asociadas y acciones claves a desarrollar para asegurar la concretización de la iniciativa y alcance del indicador, como se explicita en la sección 6.4.

El objetivo de estos paneles es apoyar a los dueños del negocio a observar las acciones guiadas en cada etapa del plan estratégico, reportar el avance de cada iniciativa respecto a su fecha y meta límite, para llevar constancia y posiblemente reformular fechas de necesitarse. Esto deberá formar parte de sus labores y deberá ser revisado a lo menos una vez por mes para definir su avance.

Cabe destacar que, si bien se utiliza metodología OKR para la definición del control de la estrategia, las acciones claves no responden a la naturaleza cuantificable deseable de un OKR, debido a que no hace sentido con respecto a las iniciativas a desarrollar, por lo que varias acciones serán del tipo binarias.

1. Asegurar la sostenibilidad de empresa

En la figura 20 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del primer objetivo, que es el asegurar la sostenibilidad de la empresa. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el cuarto trimestre del primer año.

a) Crear indicadores de rentabilidad del negocio

- Investigación respecto a información financiera necesitada y de difícil acceso: definición de qué información manejan hoy en día, que indicadores utilizan y que les gustaría conocer respecto al negocio.
- Reuniones concretadas orientadas a determinar indicadores: se requiere concretar al menos una reunión orientada a este fin, con la finalidad de obtener a lo menos tres indicadores útiles financieros que entreguen información faltante respecto al estado financiero del negocio. Estos deben estar validados y ser fáciles de implementar a la información existente.

b) Crear flujo de caja activo

- Estructura de flujo de caja concretada: Se requiere formular una planilla sencilla de estructura de flujo de caja que permita rellenar los gastos e ingresos del negocio de forma mensual.
- Categorización de costos y gastos: Llevar distinción y registro de sus gastos operativos es necesario para entender el real rendimiento del negocio. Se deberá llenar mensualmente en la planilla anterior.
- Reunión con Contador: A fin de apoyar a realizar esta acción, o consultar su ejecución correcta, se deberá tener una reunión con su contador externo para consultar el tema o conseguir asesoría financiera adicional.

Objetivo 1. Asegurar la sostenibilidad de empresa			Año 1				
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
a) Crear indicadores de rentabilidad del negocio	Investigación respecto a información financiera necesitada y de difícil acceso.	0%					
	Reuniones concretadas orientadas a determinar indicadores	0%					
b) Crear flujo de caja activo	Estructura de flujo de caja concretada	0%					
	Categorización de costos y gastos	0%					
	Reunión con Contador	0%					

Figura 20: Panel de control de ejecución de primer objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

2. Definir el modelo de negocios

En la figura 21 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del segundo objetivo, que es la definición del modelo de negocio. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el primer trimestre del primer año. Es por esto que se presenta el panel de control por mes, debido a que hace más sentido llevar un control más detallado de este objetivo, debido a su urgencia.

a) Definir propuesta de valor y segmento de clientes

- Reuniones concretadas orientadas a determinar segmentos y propuesta de valor: se deberán tener al menos una reunión para discutir y definir estos aspectos entre los dueños del negocio, con una definición escrita de ambos como resultado.
- Categorizar acorde a características de preferencias y/o demográficas: al momento de definir los segmentos de cliente objetivos, estos deben estar lo más descriptivos posibles, donde puede entrar preferencias, datos demográficos, entre otros.

b) Definir modelo de negocio acorde a modelo canvas

- Reuniones concretadas: Se debe tener como meta al menos una reunión para discutir y definir el resto de los aspectos que definen el modelo de negocio entre los dueños, con una definición escrita como resultado.
- Rellenado de Business Model Canvas: para guiar la definición del modelo de negocio, se debe rellenar los cuadrantes del lean canvas para finalizar el desarrollo de la iniciativa.

Objetivo 2. Definir el modelo de negocios			Año 1			
			Trimestre 1			
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	Mes 1	Mes 2	Mes 3
a) Definir propuesta de valor y segmento de clientes	Reuniones concretadas orientadas a determinar segmentos y propuesta de valor	0%				
	Categorizar acorde a características de preferencias y/o demográficas	0%				
b) Definir modelo de negocio acorde a modelo canvas	Reuniones concretadas	0%				
	Rellenado de Business Model Canvas	0%				

Figura 21: Panel de control de ejecución de segundo objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

3. Fidelizar clientes a la marca

En la figura 22 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del tercer objetivo, que es la fidelización de clientes a la marca. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el tercer trimestre del segundo año.

a) Planificar campañas de fidelización de clientes

- Definir propiedades o productos a enfatizar en campañas: para focalizar el material a producir.
- Definir material audiovisual y campañas promocionales, con el segmento de consumidor a abordar en cada uno: el contenido de las campañas debe tener a los segmentos target en mente. Esto se concretará en reuniones entre el CMO y cualquier involucrado.
- Realizar planificación de labores para concretar cada una y ruta crítica: Una vez definidas las campañas y sus labores para concretarse, se realiza una planificación de ejecución de este.

b) Formulación de indicadores de medición efectividad de campañas publicitarias

- Reuniones de definición de indicadores de éxito para cada campaña: antes de lanzar las campañas, deben definirse indicadores de éxito de campaña, los cuales pueden o no ser monetarios.
- Documentación de indicadores, integrados como fase final de cada campaña en la planificación: se deben guardar los indicadores en un documento junto con la planificación, como último paso de cada una.

c) Asegurar fácil acceso al producto

- Reuniones de definición de plazas acorde al segmento de cliente objetivo: con los segmentos de cliente definidos, se debe tener al menos una reunión donde se discuta las plazas a trabajar en el próximo periodo, para llegar al target.
- Determinar la necesidad de alianzas de distribución adicionales: de las reuniones se debe determinar si se necesita adquirir alianzas adicionales para concretar la llegada y ejercer un plan para obtenerlas.
- Determinar promociones de envío que permitan el fácil acceso al producto sin mermar sus utilidades: a modo de llegada a más clientes online, se formularán promociones que incentiven fidelización y fácil acceso, acorde a sus preferencias.

Objetivo 3. Fidelizar clientes a la marca			Año 2			
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
a) Planificar campañas de fidelización de clientes	Definir propiedades o productos a enfatizar en campañas	0%				
	Definir material audiovisual y campañas promocionales	0%				
	Realizar planificación de labores para concretar cada una y ruta crítica	0%				
b) Formulación de indicadores de medición efectividad de campañas publicitarias	Reuniones de definición de indicadores de éxito para cada campaña	0%				
	Documentación de indicadores	0%				
c) Asegurar fácil acceso al producto	Reuniones de definición de plazas acorde al segmento de cliente objetivo.	0%				
	Determinar la necesidad de alianzas de distribución adicionales	0%				
	Determinar promociones de envío	0%				

Figura 22: Panel de control de ejecución de tercer objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

4. Formular productos de calidad

En la figura 23 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del cuarto objetivo, que es el formular producto de calidad para la empresa. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el tercer trimestre del segundo año para la última iniciativa.

a) Tener estándares de calidad medibles

- Reuniones de definición de aspectos medibles para cada tipo de producto: se realizará al menos una reunión donde se definan a lo menos tres aspectos a medir en temas de calidad cuantificables
- Determinación de aspectos más relevantes y documentación: esta determinación puede tomar una o más reuniones, donde una vez establecidos, se deben documentar.
- Reuniones de distribución: definiendo aspectos más relevantes de este eje y proponiendo mejoras al servicio entregado.

b) Generar soluciones a las debilidades del producto

- Realizar encuestas de satisfacción: estas harán preguntas abiertas respecto a las cualidades y debilidades del producto o servicio, para entender los aspectos de mejora o positivos del producto.
- Investigar las debilidades junto con químico farmacéutico y priorizarlas: hacer pruebas sobre los productos, determinar mejoras en su composición a través de reportes de parte del químico.
- Realizar reuniones de brainstorming de soluciones y planificación de testeo e implementación: una vez obtenidos los ejes a mejorar, se realizará al menos una reunión que entregue las soluciones a realizar respecto a los productos o servicios involucrados.

Objetivo 4. Formular productos de calidad				Año 1			Año 2					
				Trimestre 3			Trimestre 3			Trimestre 4		
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M 1	M2	M3
a) Tener estándares de calidad medibles	Reuniones de definición de aspectos medibles	0%										
	Determinación de aspectos más relevantes y documentación.	0%										
	Reuniones de distribución	0%										
b) Generar soluciones a las debilidades del producto	Realizar encuestas de satisfacción	0%										
	Investigar las debilidades junto con químico farmacéutico	0%										
	Realizar reuniones de brainstorming de soluciones, planificación de testeo e implementación.	0%										

Figura 23: Panel de control de ejecución del cuarto objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

5. Crear una planificación financiera

En la figura 24 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del quinto objetivo, que es crear una planificación financiera para la empresa. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el primer trimestre del segundo año para la última iniciativa.

a) Definir metas comerciales

- Estudiar el pronóstico de crecimiento del mercado de cosmética sustentable o similar para el periodo siguiente: como referencia de crecimiento esperable en ventas, obtener valores de proyección.
- Determinar ponderador de crecimiento en ventas a nivel mensual: una vez estudiado el mercado, se debe tener una sesión donde se determine ponderadores adecuados al negocio y su crecimiento.
- Analizar estacionalidad y reformulación: se realizará una reunión posterior donde se analice estacionalidad del mercado y posible reformulación de las expectativas.

b) Creación de una estructura de costes por producto

- Generación de plantilla con el detalle de receta para cada producto: recreación de la plantilla antigua, con las nuevas composiciones al detalle por insumo.
- Ingreso de costo de cada insumo utilizado en formulación: en otra columna de la planilla, colocar el precio de cada insumo con su valor total por cantidad comprada y determinar el costo de cada insumo por cantidad dentro de la receta.
- Cálculo de gastos operacionales por unidad producida: adicionalmente, determinar los gastos operacionales involucrados en la generación de cada producto, como energía o agua, e incluirlo en la plantilla

c) Creación de estructura de estimación de precio

- Generar una hoja en plantilla que reúna el costo de producción de cada producto: de todo el catálogo a modo de resumen.
- Determinación de margen óptimo para cada producto: agregar margen de ganancia que gustaría obtener y comparar con los precios actuales. Se obtendrá la determinación de los precios para los próximos periodos.

Objetivo 5. Crear una planificación financiera				Año 1		Año 2		
						Trimestre 1		
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	Trimestre 1	Trimestre 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3
a) Definir metas comerciales	Estudiar el pronóstico de crecimiento del mercado de cosmética sustentable o similar	0%						
	Determinar ponderador de crecimiento en ventas a nivel mensual	0%						
	Analizar estacionalidad y reformulación	0%						
b) Creación de una estructura de	Generación de plantilla con el detalle de receta para cada producto	0%						

costes por producto	Ingreso de costo de cada insumo utilizado en formulación	0%						
	Cálculo de gastos operacionales por unidad producida.	0%						
c) Creación de estructura de estimación de precio	Generar plantilla que reúna los costos de cada producto	0%						
	Determinación de margen óptimo para cada producto.	0%						

Figura 24: Panel de control de ejecución de quinto objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

6. Formalizar el área de logística

En la figura 25 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del sexto objetivo, que es el formalizar el área de logística para la empresa. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el segundo trimestre del segundo año para la última iniciativa.

a) Reformulación de proceso de control de stock

- Evaluación de herramienta existente: realizar una sesión donde se evalúe la herramienta de control de stock existente y se determine sus falencias.
- Formulación de mejoras a proceso: realizar una sesión de donde se definan las mejoras a implementar para que sea funcional para el negocio.
- Implementación de proceso de control de stock: incorporar el control de stock dentro de las actividades de producción de la empresa

b) Realizar pronóstico de demanda

- Observar ventas de periodo anterior: generar una plantilla las ventas registradas en el periodo anterior por mes, con el nivel de desagregación mínimo.
- Categorizar ventas por tipo de cliente: dividir las ventas por tipo de cliente, B2B o B2C.

c) Formulación de estrategia de negociación con proveedores

- Realizar reunión de formulación de estrategia y pitch: se realizará al menos una reunión donde se discuta entre los dueños la estrategia a plantear a los proveedores, donde se muestre las metas comerciales en contraste con las ventas del periodo pasado y se busque llegar al pedido mínimo de estos, con una compra paulatina en el año.
- Contactar a laboratorios y plantear expectativas de venta: contactar a proveedores más importantes y agendar reuniones de negociación.

Objetivo 6. Formalizar el área de logística				Año 1	Año 2	
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	Trimestre 3	Trimestre 1	Trimestre 2
a) Reformulación de proceso de control de stock	Evaluación de herramienta existente	0%				
	Formulación de mejoras a proceso	0%				
	Implementación de proceso de control de stock.	0%				
b) Realizar pronóstico de demanda	Observar ventas de periodo anterior	0%				
	Categorizar ventas por tipo de cliente	0%				
c) Formulación de estrategia de negociación con proveedores	Realizar reunión de formulación de estrategia y pitch	0%				
	Contactar a laboratorios y plantear expectativas de venta.	0%				

Figura 25: Panel de control de ejecución de sexto objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

7. Definir estructura organizacional

En la figura 26 puede apreciarse el resumen del panel de control de ejecución del séptimo objetivo, que es definir una estructura organizacional para la empresa. Para desarrollarse se plantean 2 a 3 acciones claves a cumplir antes de la fecha crítica de cada iniciativa, lo cual está posicionado en el cuarto trimestre del segundo año para la última iniciativa.

a) Definir cada uno de los procesos internos

- Enumerar todos los procesos existentes: generar al menos una reunión donde se documente cada uno de los procesos de la empresa, los operativos y no operativos.
- Definir sus principales actividades: se generará al menos una reunión donde se definan las principales actividades de cada proceso.
- Definir los responsables para cada actividad: una vez definido las actividades, se deben definir responsables para cada proceso, como cargo.

b) Definir perfiles de cargos para cada proceso

- Definir objetivo del cargo dentro del negocio: generar plantillas que resuman las características de los cargos existentes o necesarios dentro de los procesos.
- Definir responsabilidades: definir responsabilidades de cada cargo en la empresa.
- Definir rol en el proceso: escribir las funciones del cargo dentro de la empresa. Se obtendrán a lo menos 4 cargos distintos definidos.

c) Formalizar responsabilidades entre socios y acuerdos de sociedad

- Definir que labores se responsabilizará cada socio: dentro de la definición de roles, se deben separar los responsables de cada proceso entre los dos socios.
- Solicitar consultoría legal: a finales del cuarto trimestre del segundo año, se tendrá una reunión con un abogado o auditor para definir acuerdos de sociedad.

Objetivo 7. Definir estructura organizacional				Año 1			Año 2		
				Trimestre 2			Trimestre 4		
Iniciativa	Acciones claves	Estado	Meta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3
a) Definir cada uno de los procesos internos	Enumerar todos los procesos existentes	0%							
	Definir sus principales actividades	0%							
	Definir los responsables para cada actividad	0%							
b) Definir perfiles de cargos para cada proceso	Definir objetivo del cargo dentro del negocio	0%							
	Definir responsabilidades	0%							
	Definir rol en el proceso.	0%							
c) Formalizar responsabilidad es entre socios y acuerdos de sociedad	Definir que labores se responsabilizará cada socio.	0%							
	Solicitar consultoría legal.	0%							

Figura 26: Panel de control de ejecución de séptimo objetivo e iniciativas. Fuente: Elaboración propia

XI - CONCLUSIONES

Dentro del trabajo expuesto, se pudo apreciar que la finalidad de éste fue la definición de un plan estratégico para la empresa Khalu, que permitiera apoyar los variados proyectos y metas que posee el negocio. Este plan debía adecuarse a la situación actual de la empresa, con objetivos e iniciativas realistas, que permitieran un seguimiento por parte de sus dueños, por lo que fue necesario trabajar en etapas que respondieran a los objetivos específicos planteados.

Iniciando por la etapa de declaración estratégica, la cual consistió en la confección de misión y visión en conjunto con los dueños, lo cual entregó información valorable respecto a las priorizaciones de proyectos para el negocio en los próximos 2 a 3 años. Adicionalmente, entregó las bases para desarrollar el resto de los pasos a seguir para indagar la estrategia apropiada.

Luego, una vez realizada la etapa de análisis, se pudo generar hallazgos respecto al entorno externo, como la competencia poco concentrada que existe, la facilidad de entrada de nuevos competidores, debido a las bajas barreras, y la dificultad que implica la adopción de un producto de uso diario en un formato desconocido para la población general. Habiendo dicho esto, fue importante entender la diferencia entre grupos estratégicos que permiten entender la competencia directa para Khalu, pero además los grupos a los cuales aspira competir y sus características.

Otro hallazgo significativo implica el entendimiento del estado interno de la empresa, su capacidad y competencias que utilizan para enfrentar a la competencia y diferenciarse. Se determina a partir de esto que la empresa requiere de cimientos internos con mayor prioridad que estrategias de crecimiento o comerciales. Esto no significa que no se priorice el crecimiento comercial, al contrario, la formulación de estructuras internas que apoyen el entendimiento del negocio y sus falencias serán lo permitan la formulación de estrategias comerciales más definidas.

A partir de la estructuración de la planificación estratégica, se destaca que, dado el punto en que se encuentra la empresa, en el cual buscan diferenciarse, crecer y necesita estructuras que lo permitan, hace sentido que los objetivos estratégicos e iniciativas estén ordenados para que, en el primer año, los dueños orienten sus esfuerzos a formalizar y estructurar la empresa, para luego, en el segundo año, pasar a poner en marcha la fidelización de clientes, evaluación del negocio y crecimiento comercial.

Como resultados obtenidos, se destaca la obtención de misión y visión para la empresa, en conjunto con su propósito y valores centrales, lo cual le dará dirección y apoyo para la priorización de proyectos para el futuro para la empresa, además de verbalizar la esencia que busca transmitir el negocio, lo cual ayuda a clientes y alianzas a relacionarse con la marca y su filosofía.

Adicionalmente, un análisis del estado actual de Khalu respecto a su entorno y sus capacidades internas de sortear dificultades y aprovechar oportunidades. Esto permitirá a la empresa entender sus limitaciones y falencias específicas respecto a ciertas áreas del negocio, lo cual se tenía conciencia ligeramente pero no se priorizaba. Adicionalmente, apoyará a valorar los recursos que poseen y extraer su máximo potencial; además de definir los objetivos estratégicos a abordar.

Finalmente, el diseño de una planificación estratégica a seguir para los próximos dos años, que respete la situación actual del negocio y acciones e iniciativas que permitan cumplirlo para obtener los resultados que esperan. Adicionalmente, paneles de control de la estrategia para hacer

seguimiento de sus acciones y tengan lineamientos claros de que paso viene a continuación del anterior.

El presupuesto obtenido para la realización del plan estratégico corresponde a \$44.352.832 CLP, lo cual se encuentra detallado en el Anexo K, correspondiendo principalmente a inversión en recursos humanos, como asesorías o trabajadores adicionales. Cabe destacar que el principal RR.HH. es el trabajo realizado por los dueños del negocio.

Como recomendaciones finales se sugiere a la empresa priorizar la formalización del negocio por sobre proyectos de corto plazo y retorno bajo pero instantáneo. La estructuración de herramientas y procedimientos que permitan entender sus capacidades y ganancias habilitará que orienten sus proyectos a corto y mediano plano de forma informada y estratégica, no solo táctica.

Adicionalmente, se recomienda la estructuración de indicadores que permitan acceder a la información del negocio de forma rápida, lo cual puede traducirse en hojas de cálculo o utilización de herramientas open source para la formación de Dashboards, como es Data Studio de Google⁵, entre otros. Otra estructuración que se recomienda es la creación de un documento compartido que permita acceder a toda la información financiera del negocio, en formato de hoja de cálculo; y otra para la información de producción y logística.

Finalmente, se recomienda la inversión consiente en servicios o recursos externos que permitan desarrollar el plan estratégico. Si bien los dueños poseen las competencias internas para desarrollar el plan casi completamente solos, esto no significa que deban, debido a que la integración de personas especialistas en sus áreas puede brindar mejores resultados en menor tiempo, además de no tener que dejar de lado la producción por cumplir los objetivos estratégicos.

⁵ <https://datastudio.google.com>

XII - BIBLIOGRAFÍA

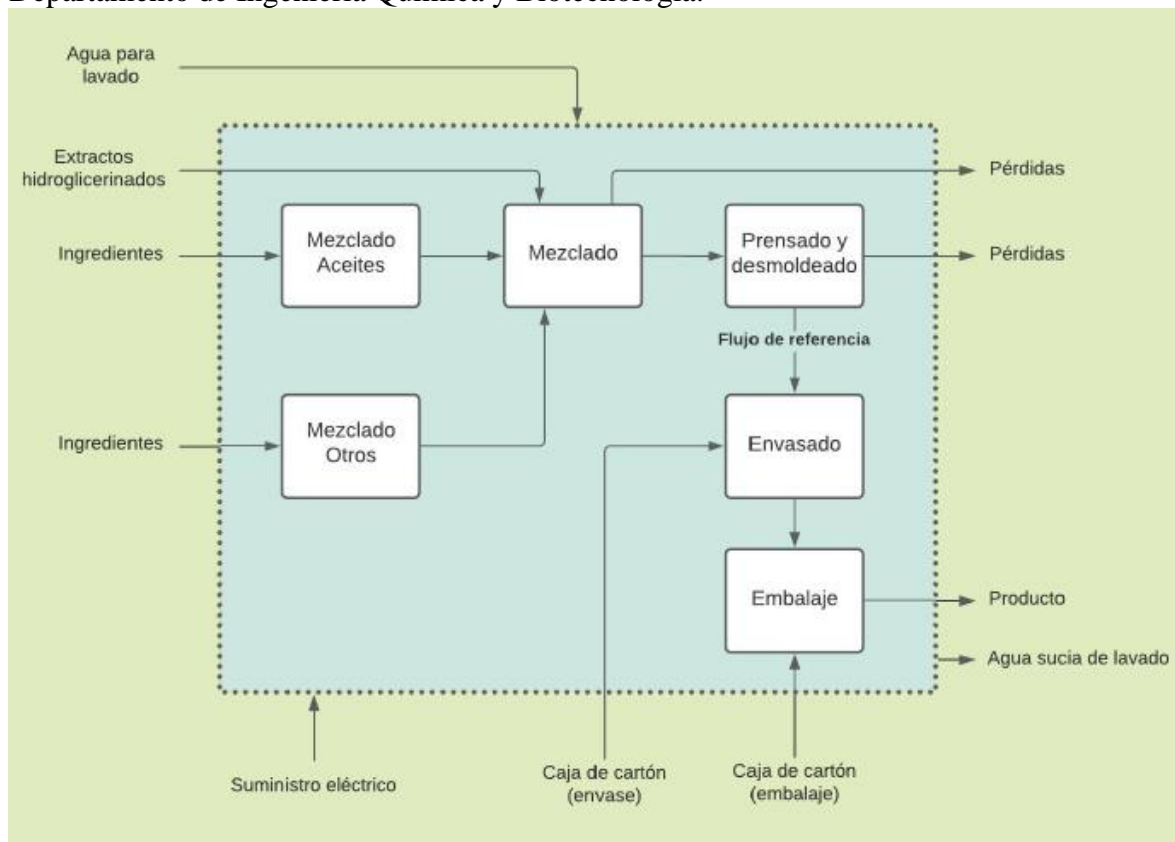
- [1] Khalu.cl. (2020). Nosotros. Extraído desde: <https://khalu.cl/content/4-somos-barras-libres>
- [2] Cial Brun & Dunstreet. (2018). Análisis de la Industria Manufactura. Extraído desde: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/external-reports/IA-Chile-Manufacturing2018.pdf>
- [3] B&R Group. (2021). Khalu análisis ingresos vs egresos año 2021.
- [4] Isabella B., Mikael E., Deborah M., Camila M. (2021). “Análisis de ciclo de vida del shampoo”. Universidad de Chile.
- [5] Ministerio de Salud. (2010). APRUEBA REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL DE COSMETICOS, Decreto 239. Extraído desde: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211455>
- [6] Instituto de Salud Pública de Chile, Ministerio de Salud. (NE). Cosméticos. Extraído desde: <https://www.ispch.cl/anamed/cosmeticos/>
- [7] Global News Wire. (2021). Cosmetics Market Size to Worth Around US\$ 480.4 Bn by 2030. Extraído desde: <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/10/05/2308851/0/en/Cosmetics-Market-Size-to-Worth-Around-US-480-4-Bn-by-2030.html>
- [8] WBOC. (2021). Natural and organic cosmetics market size 2021. Extraído desde: <https://www.wboc.com/story/44152083/natural-and-organic-cosmetics-market-size-2021-with-growth-forecast-latest-industry-scope-and-future-trends-with-upcoming-technologies-global>
- [9] Cámara de la cosmética Chilena. (2021). Ventas 2021. Extraído desde: [Cámara de la cosmética: https://camaracosmetica.cl/ventas_news_septiembre_2021/](https://camaracosmetica.cl/ventas_news_septiembre_2021/)
- [10] A. Hax y N. Majluf. (2004). “Estrategias para el liderazgo efectivo: de la visión a los resultados”.
- [11] Michael Hitt, Duane Ireland, and Robert Hoskisson. (2004). “Administración estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización”.
- [12] Felipe Castro. (2018). “The beginner’s guide to OKR”.
- [13] Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. (2010). “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”.
- [14] A. Kaplan, D. Norton. (2008). “Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage.”
- [15] C. Diez y E. Contreras. (2015). “Diseño y evaluación de proyectos. Un enfoque integrado”.
- [16] Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2005). “El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”. Harvard Business Review, America Latina.
- [17] Liam Fahey y V.K. Narayanan. (1986). "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica".

- [18] Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile. (2019). “El mercado de cosmética e higiene personal en Chile.”
- [19] Mordor Intelligence. (2021). MERCADO DE CUIDADO DEL CABELLO DE CHILE: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2022 - 2027). Extraído desde: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chile-hair-care-market-industry>
- [20] Matarrania. (2020). Qué es el SCI y por qué no recomendamos su uso en champú sólido. Extraído desde: <https://matarrania.com/blog/que-es-el-sci-y-por-que-no-recomendamos-su-uso-en-champu-solido-n701>
- [21] Pure Chemistry. (2019). ¿Qué es el BTMS-50? Alternativas al BTMS. Extraído desde: <https://www.purechemistryonline.com/blog/btms>
- [22] Instituto Dermocosmética. (2021). Ingredientes de cosmética natural ¿Qué es la mica para el maquillaje? Extraído desde: <https://www.institutodermocosmetica.com/ingredientes-de-cosmetica-natural-que-es-la-mica-para-el-maquillaje/>
- [23] Victoria Moradel. (2021). ¿ES SEGURO EL TENSIOACTIVO SCI? Extraído desde: <https://victoriamoradell.com/blog/es-seguro-el-tensioactivo-sci/#:~:text=OTRAS%20ALTERNATIVAS%20AL%20SCI,veces%20m%C3%A1s%20que%20el%20SCI.>
- [24] Instituto de Salud Pública. (2022). Laboratorios Cosméticos de Producción. Extraído desde: <https://www.ispch.gob.cl/anamed/establecimientos-farmaceuticos-y-cosmeticos/laboratorios-cosmeticos-de-produccion/>
- [25] Marketwatch. (2021). Shampoo bar marketshare 2022 growth. Extraído desde: <https://www.marketwatch.com/press-release/shampoo-bar-market-share-2022-size-industry-growth-by-global-major-companies-profile-competitive-landscape-and-key-regions-2028-2022-04-01>
- [26] Grand View Research. (2019). Shampoo Bars Market Size Worth \$17.0 Million By 2025 | CAGR: 7.6%. Extraído desde: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-shampoo-bars-market>
- [27] TechSCI Research. (2021). Global Zero Waste Shampoo Market By Type (Bar Shampoo Vs. Liquid Shampoo), By Distribution Channel (Offline Retail Vs. Online Retail), By Region (Europe, North America, Asia-Pacific, MEA & South America), Competition, Forecast and Opportunities, 2026. Extraído desde: <https://www.techsciresearch.com/report/global-zero-waste-shampoo-bar-market/1717.html>

- [28] Grand View Research. (2018). Shampoo Bar Market Size, Share & Trends Analysis Report By Distribution Channel (Online, Offline), By Region (North America, Europe, APAC, CSA, MEA), And Segment Forecasts, 2019 – 2025. Extraído desde: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/shampoo-bar-market>
- [29] Garnier. (2022). Hair food shampoo en barra. Extraído desde: <https://www.garnier.cl/fructis/hair-food/hair-food-shampoo-en-barra/aguacate>
- [30] M. Porter, «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia,» Harvard Business Review América Latina, 2008.
- [31] O. Cerda, Planificación Estratégica y Control de Gestión.
- [32] Ley Rep. (2021). Ley Rep. Extraído desde: <https://www.leyrep.cl/que-es>
- [33] Deloitte. (2018). NPS sector Cuidado Personal. Extraído desde: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/DELOITTE%20-%20Estudio%20ejemplo%20sector%20Cuidado%20personal.docx.pdf>
- [34] Questionpro. (ne). Métricas NPS por industria. Extraído desde: <https://www.questionpro.com/blog/es/metricas-nps-por-industria/>
- [35] Workana. (ne). ¿Qué es el ROI? Extraído desde: <https://i.workana.com/glosario/roi/>
- [36] Indeed.com. (2022). Sueldo asesor financiero por hora, Chile. Extraído desde: <https://cl.indeed.com/career/asesor-financiero/salaries>
- [37] Talent.com. (2022). Salario medio para Community Manager en Chile 2022. Extraído desde: <https://cl.talent.com/salary?job=community+manager>
- [38] Wearecontent. (2022). ¿Qué es el video marketing? Extraído desde: <https://www.wearecontent.com/blog/video-marketing/video-marketing>
- [39] 2x3.cl. (ne). Los Abogados de Derecho Corporativo en 2x3 cuestan. Extraído desde: <https://www.2x3.cl/p/precios-abogados-empresa>.
- [40] Digital Journal. (2022). Zero Waste Shampoo Bar Market is Booming Worldwide | Emerson Soaps, Lush, HiBAR, Friendly Soap. Extraído desde: <https://www.digitaljournal.com/pr/zero-waste-shampoo-bar-market-is-booming-worldwide-emerson-soaps-lush-hibar-friendly-soap>

XIII - ANEXOS

Anexo A: Diagrama de producción barras de shampoo. Fuente: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Química y Biotecnología.



Anexo B: Lista de proveedores Khalu. Fuente: elaboración propia

Nombre comercial proveedor	Dirección
Sustenta a Granel	Curicó 40, Santiago
Gudfud Market	1 Oriente 985, Viña del Mar
Veganosaurios	Santa Isabel 0395, Providencia
Prorider Surf	La Boca, Concon
Verde Vegano	Gerónimo de Alderete, 1070, local 3, Vitacura
Nittan Gourmet	6 Norte 880, Viña del Mar
La Bodeguita del Centro	Matucana 309, Santiago
Daily Dish	San Martín 540, local AB, Viña del Mar
Grupo Makers	Parque Arauco, Piso de diseño, local 13, Santiago
Emporio Luby	Balmaceda 4271, La Serena
FenChile	Online, www.somosfen.cl/
Mercadito Nacional	Online, www.instagram.com/elmercaditonacional/?hl=es
Pajarita Natural	Online, @pajarita_natural
Bumi Lifestyle	Online, bumilifestyle.com/pages/sobre-bumi
Veg&Bag	Online, www.vegbag.cl/
La Casa Ecológica	Online, lacasaecologica.cl/

Anexo C: Ventas y compras año 2021 Khalu. Fuente: B&R Group

Ingresos - Egresos				Acumulado
Detalle	Compras	Ventas	Ventas - Compras	
Enero	2,797,103	1,534,410	-1,262,693	-10,356,956
Febrero	360,410	1,741,270	1,380,860	-8,976,096
Marzo	853,405	1,154,910	301,505	-8,674,591
Abril	5,067,326	1,709,629	-3,357,697	-12,032,288
Mayo	1,633,542	7,253,434	5,619,892	-6,412,396
Junio	2,060,449	7,132,599	5,072,150	-1,340,246
Julio	1,689,554	2,563,323	873,769	-466,477
Agosto	2,094,168	4,582,649	2,488,481	2,022,004
Septiembre	15,571,345	8,660,621	-6,910,724	-4,888,720
Octubre	855,267	7,109,230	6,253,963	1,365,243
Noviembre	1,888,691	5,216,203	3,327,512	4,692,755
Diciembre	3,380,526	5,300,009	1,919,483	6,612,238
Sub Total	38,251,786	53,958,287	15,706,501	6,612,238
Acumulado				6,612,238

Anexo D: Proceso de registro sanitario productos cosméticos. Fuente: Instituto de Salud Pública.



Anexo E: Cuestionario a clientes B2B

1. ¿Quiénes suelen comprar shampoo Khalu?
2. Las personas que compran, ¿suelen conocer el producto o marca desde antes?
3. ¿Qué es lo que más preguntan respecto al producto?
4. ¿Qué características observas o conoces respecto a las personas que compran shampoo sólido?
5. ¿Conoces sus estilos de vida? ¿Hobbies?
6. ¿Conoces sus dolores respecto al shampoo o shampoo sólido en general?
7. ¿Cuál fue su decisión de ser clientes de Khalu? ¿Porqué Khalu?
8. ¿Cuánto aporta a su negocio el tener estos productos en su catálogo?
9. ¿Cuáles crees tu que es la mayor debilidad del producto o marca?
10. ¿Cuál crees que es su mayor fortaleza?
11. ¿Cómo describirías a la empresa como proveedor?
12. ¿Qué buscas en empresas con las cuales realizas este tipo de alianzas o negocios?
13. ¿Qué haría que cambiaras de proveedor?

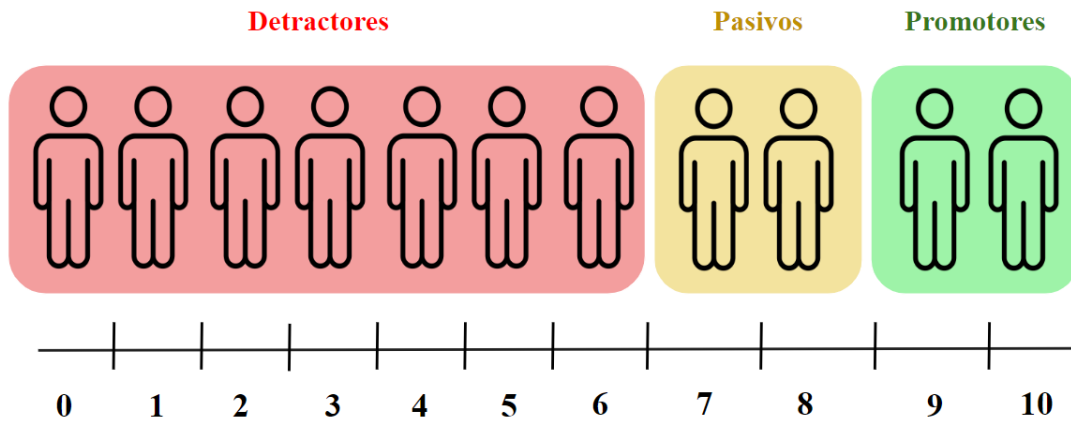
Anexo F: Ejemplo de diseño barra Khalu



Anexo G: Estructura de flujo de caja

+ Ingresos sujetos a impuestos
- Egresos sujetos a impuestos
- Intereses del préstamo
- Gastos no erogables
= Utilidad antes de impuestos
- Impuesto
= Utilidad después de impuestos
+ Ajustes por gastos no erogables
+ Ingresos no sujetos a impuestos
- Egresos no sujetos a impuestos
+ Préstamo
- Amortización de la deuda
= Flujo de Caja

Anexo H: Escala de puntuación NPS



Anexo I: Business Model Canvas



Anexo J: Ruta crítica de cumplimiento de iniciativas

Objetivo	Iniciativa	Año 1				Año 2			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Definición de Modelo de Negocios	Definir propuesta de valor y segmento de clientes	■							
Definición de Modelo de Negocios	Definir modelo de negocio acorde a modelo canvas		■						
Planificación financiera	Creación de una estructura de costes por producto		■						
Planificación financiera	Creación de estructura de estimación de precio		■						
Definir estructura organizacional	Definir cada uno de los procesos internos			■					
Definir estructura organizacional	Definir perfiles de cargos para cada proceso			■					
Formular productos de calidad	Tener estándares de calidad medibles			■					
Formalización Área de Logística	Reformulación de proceso de chequeo de stock			■					
Asegurar la sostenibilidad de empresa	Crear indicadores de rentabilidad del negocio				■				
Asegurar la sostenibilidad de empresa	Crear flujo de caja activo				■				
Fidelizar clientes a la marca	Planificar campañas de fidelización de clientes					■			
Fidelizar clientes a la marca	Formulación de indicadores de medición efectividad de campañas publicitarias					■			
Planificación financiera	Definir metas comerciales					■			
Formalización Área de Logística	Realizar pronóstico de demanda					■			
Fidelizar clientes a la marca	Asegurar fácil acceso al producto						■		
Formalización Área de Logística	Formulación de estrategia de negociación con proveedores						■		
Definir estructura organizacional	Formalizar responsabilidades entre socios y acuerdos de sociedad							■	
Formular productos de calidad	Generar soluciones a las debilidades del producto								■

Anexo K: Presupuesto realización plan estratégico

Objetivo	Recurso	Costo mensual (CLP)	Tiempo (meses)	Costo Final
Asegurar la sostenibilidad de empresa	Consultoría financiera	2.544.024	1	2.544.024
	Dueños	1.200.000	2	2.400.000
Definición de Modelo de Negocios	Consultor Estratégico	2.544.024	2	5.088.048
	Dueños	1.200.000	3	3.600.000
Fidelizar clientes a la marca	Community Manager	380.000	12	4.560.000
	CMO	600.000	9	5.400.000
	Proyecto audiovisual	\$1.050.760	1	\$1.050.760
	Publicidad redes sociales	180.000	12	2.160.000
Formular productos de calidad	Dueños	1.200.000	3	3.600.000
	Químico Farmacéutico	150.000	12	1.800.000
Planificación financiera	Dueños	1.200.000	6	7.200.000
Formalización Área de Logística	Dueños	1.200.000	6	7.200.000
Definir estructura organizacional	Dueños	1.200.000	4	4.800.000
	Abogado	150.000	1	150.000
Total				44.352.832